



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Personální marketingový mix

Personal Marketing Mix

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED. IGIP

VEITOVÁ

IDA

**2018**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Veitová Jméno: Ida Osobní číslo: 461080  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS) ☒  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení psychologických a pedagogických studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

### II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce: Personální marketingový mix

Název bakalářské práce anglicky: Personal Marketing Mix

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem bakalářské práce je analýza vybraného podniku, charakteristika vybraných pracovních míst a spokojenost zaměstnanců s podnikovou kulturou a nastavením benefitů.

PŘÍNOS: Přínosem bakalářské práce je navržení ideálního modelu odměňování na vybraných pracovních místech v korporaci.

OSNOVA: 1. Úvod, 2. Teoretická část - personální marketingový mix (konkrétní pracovní místo, motivace a odměna za práci, podniková kultura, prezentace pracovní nabídky na trhu práce), 4. Praktická část - představení korporace, analýza, šetření, návrh na zlepšení a jeho efektivnost.

Seznam doporučené literatury:

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007.  
ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. Expert.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada, 2012. Management (Grada).  
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice.

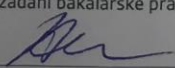
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

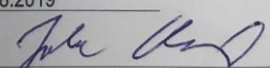
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED.IGIP, Oddělení psychologických a pedagogických studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2017 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2018

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2019

  
Podpis vedoucí(ho) práce

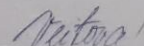
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

### III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 9 -04- 2018

Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

VEITOVÁ, Ida. *Personální marketingový mix*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 10.5. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D., ING.PAED. IGIP za odborné vedení při zpracování této bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Tématem bakalářské práce je personální marketingový mix. Obecným cílem je popis obecných teoretických poznatků o personálním marketingovém mixu, popis vybraných nástrojů personálního marketingového mixu s ohledem na interní personální marketing. Další částí této bakalářské práce je analýza konkrétní společnosti a jejího interního personálního marketingového mixu. Za pomoci dotazníkového vyhodnocení budou zjištěny faktory, které ovlivňují spokojenost a nespokojenost zaměstnanců. Na základě zjištěných výsledků z vyhodnoceného dotazníku budou popsány návrhy na zlepšení pro danou společnost.

## **Klíčová slova**

Personální marketingový mix, personalistika, přijímání zaměstnanců, motivace, odměňování zaměstnanců, marketingové nástroje, produkt, cena, místo, propagace.

# **Abstract**

The topic of the bachelor thesis is a personal marketing mix. The general aim is to describe the general theoretical knowledge about the personal marketing mix, a description of selected tools of personal marketing mix in line with internal personnel marketing. Another aim of this bachelor thesis is to analyze a company and its internal marketing mix. Through a questionnaire evaluation, a factory will be identified what affects the satisfaction and dissatisfaction of employees. On the basis of the results from the evaluated questionnaire, suggestions for improvement will be described.

## **Key words**

Personal Marketing Mix, Human Resources, Recruitment, Motivation, Rewarding Employees, Marketing Tool, Product, Price, Place, Promotion.

# Obsah

Úvod .....	11
<b>1 Personální marketing .....</b>	<b>13</b>
1.1 Personální marketing a jeho nástroje .....	14
1.2 Cíle personálního marketingu .....	16
<b>2 Řízení lidských zdrojů .....</b>	<b>16</b>
2.1 Strategie lidských zdrojů .....	17
2.2 Personální útvar .....	18
2.3 Personální plánování .....	19
2.4 Personální náklady .....	20
<b>3 Pracovní místo .....</b>	<b>21</b>
3.1 Mzda a motivace .....	23
3.2 Podniková kultura .....	25
3.3 Nabídka pracovního místa, prezentace firmy .....	26
<b>4 Získávání nových zaměstnanců .....</b>	<b>27</b>
4.1 Odměňování a zaměstnanecké výhody .....	29
<b>5 Odchod zaměstnanců .....</b>	<b>29</b>
<b>6 Metodika zpracování .....</b>	<b>32</b>
<b>7 Charakteristika společnosti 100Mega Distribution s.r.o. ....</b>	<b>33</b>
7.1 Získávání zaměstnanců .....	34
7.2 Výběr zaměstnanců .....	35
<b>8 Odměny a zaměstnanecké výhody .....</b>	<b>36</b>
<b>9 Pracovní doba .....</b>	<b>38</b>
<b>10 Vztahy na pracovišti .....</b>	<b>39</b>
<b>11 Rozvázání pracovního poměru a absence .....</b>	<b>39</b>
<b>12 Personální výdaje .....</b>	<b>40</b>
<b>13 Metodika výzkumu .....</b>	<b>41</b>
<b>Závěr .....</b>	<b>53</b>
<b>Seznam použité literatury.....</b>	<b>56</b>



<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>57</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>58</b>

# Úvod

Lidské zdroje. Víme o nich, že jsou tím nejcennějším kapitálem firmy, mnohdy však tvoří největší položku v rozpočtovém plánu. Zaměstnanci však mohou rozhodnout, jak si bude firma stát oproti své konkurenci na trhu. Jádrem podnikového managementu je v dnešní době dobře zorganizované řízení lidských zdrojů.

V současnosti již nelze pochybovat o tom, že právě lidské zdroje rozhodují o celkové úspěšnosti a jejich řízení se stává velmi cenným nástrojem. Je velmi nutné v našem chaotickém a rychle se vyvíjejícím podnikatelském prostředí neustále inovovat a zkoušet nové a efektivnější nástroje k řízení lidí.

Zdokonalování personálního řízení, pokud naplníme jeho podstatu, může být velmi účelným nástrojem, který využijeme pro racionální řízení lidí, výchovu manažerů, vytvoření stability, nastavení etiky i efektivnosti.

Personální marketing, potažmo personální marketingový mix, jako nástroj marketingu využitý na lidské zdroje je poměrně nový termín, který využívá mnoho společností. Na té nejvyšší úrovni managementu je potřeba si uvědomit, že k tomu, aby byla jejich firma, značka na trhu úspěšná, potřebují kvalitní zaměstnance, kteří usilují o to, aby se stali součástí dané firmy. V konečném důsledku kombinace těchto faktorů bude mít pozitivní dopad na výsledný obraz společnosti.

Získání těch nejvhodnějších lidí je základem úspěchu každé organizace, ať se pohybujeme v oblasti ziskové, neziskové, veřejné či soukromé. Důležitým faktorem je, aby firma v oblasti řízení lidských zdrojů neustále vyvíjela úsilí vzhledem k rostoucím očekáváním jejich zaměstnanců. Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako logický a primárně strategický přístup k tomu nejcennějšímu, co firma má.

Cílem této práce je podívat se na řízení lidských zdrojů z pohledu nastavení personálního marketingového mixu, využití dostupných nástrojů marketingu a dále návrhy změn a doporučení pro možné zlepšení v této oblasti v konkrétní organizaci s ohledem na vnitřní personální marketing.

Tato bakalářská práce je pojata jako nástroj umožňující poznat interní personální marketingový mix a současně nabízí rozbor aplikování tohoto nástroje při řešení konkrétní organizace v praxi.

Přínos mé bakalářské práce vidím v nabídnutém řešení a v závěrečném vyhodnocení stanoveného cíle této práce.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Personální marketing

Personální marketingový mix je poměrně novým termínem, v odvětví marketingu. Jeho podstatou je využití obecných marketingových principů jako takových, které již známe a využíváme je v marketingovém mixu. Cílem personálního marketingového mixu je vytvořit obraz společnosti jako kvalitního zaměstnavatele, pro kterého je prestižní pracovat a současně zaměřuje svůj zájem i dovnitř organizace. Zjednodušeně, personální marketing je novým pojetím zaměstnanecké politiky. (Dvořáková 2004, s.71)

Podle Koubka představuje personální marketing „*použití marketingového přístupu v personální oblasti, zejména v úsilí o zformování a udržení potřebné pracovní síly organizace, které se opírá o vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace a výzkum trhu práce. Jde tedy o upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace.*“ (Koubek 2007, s.160)

Úlohou personálního marketingu je umožnit firmě dosáhnout svých cílů tím, že aplikuje podněty, intervenuje, poskytuje podporu i rady ve všem, co se nějakým způsobem dotýká jejich zaměstnanců.

*„Základním cílem je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.“* (Amstrong 2007, s.65)

Personální marketing hraje hlavní roli při vytvoření podmínek, ale i prostředí, které umožní lidem lépe využívat své schopnosti a tím realizovat svůj potenciál nejen ku prospěchu organizace, ale i k vlastnímu užítku. V personálním marketingu patří mezi stěžejní provádění výzkumu trhu a to tak, aby se podnik mohl zaměřit na konkrétní segment na trhu práce a díky přesnému zacílení se mohl stát vyhledávaným zaměstnavatelem právě pro tento vhodný segment. Výhodou personálního marketingu, pokud je vhodně aplikován, je zrychlení, zlevnění i usnadnění obsazování vybraných pracovních pozic a následně i stabilizace stávajících pracovníků. Podstatou je, aby personální marketing korespondoval vždy s firemní kulturou, komunikací a celkovou personální politikou podniku.

Personální marketing je soubor činností, které se soustředí na plánování, výběr, získávání, adaptaci a pozdější uvolňování neboli propouštění zaměstnanců.

*Je to způsob, jímž organizace získává a udržuje na trhu práce a zaměstnává pracovníky v organizaci. Předmětem personálního marketingu jsou pracovní místa a pracovní síly. Jde o nasycení potřeb zaměstnanosti prostřednictvím konkurenceschopné personální politiky organizace.* (Stýblo 2008, s. 66)

Podle Peškové, je *personálním marketingem v širším pojetí míněno zaměření na vytváření dobré pracovní pověsti podniku (využíváním marketingových nástrojů při personální práci) nejen vůči vnějšímu prostředí (klientům, veřejnosti, potenciálním zaměstnancům, konkurenci a ostatním partnerům), ale i vůči vlastním zaměstnancům (manažerům i řadovým zaměstnancům)* (Pešková, on-line zdroj Marketing a Media)

Dle mnoha odborníků je personální marketing jeden z nejlepších prevencí fluktuace a výborným nástrojem na stabilizaci. Personální marketing si můžeme představit jako prezentaci zaměstnavatele, jeho filozofie pro práci se zaměstnanci, jeho péči o ně, je to forma nepřetržité komunikace a současně i informování pracovníků o celkovém chodu společnosti. Je velmi podstatné, aby zaměstnavatel měl své zaměstnance v popředí zájmu, a to, zda je považuje za své partnery pro celkový rozvoj firmy a zda s nimi i počítá do budoucna.

Velmi jednoduše můžeme personální marketingový mix chápat jako použití marketingových nástrojů a principů v personalistice, již počínaje nábořem nového zaměstnance, konče jeho propuštěním či odchodem.

Velká část autorů, kteří se zabývají personálním marketingem, ho člení na dvě oblasti, a to na externí a interní. Do externí oblasti patří oslovení a získání nových zaměstnanců, do interní potom stabilizace již přijatých zaměstnanců a dále vytvoření vhodných a kvalitních podmínek pro práci.

## **1.1 Personální marketing a jeho nástroje**

V marketingu jako takovém se snaží marketér v první řadě prodat produkt, v případě personálního marketingu produkt nahradíme volnou pracovní pozicí. Ne vždy je jednoduché pracovní místo obsadit, obzvláště jedná-li se o specifickou pracovní pozici. Cílem personálního marketingu je, aby kvalifikovaní pracovníci neodcházeli např. do zahraničí nebo ke konkurenční firmě, ale aby je jednotlivé firmy byly schopny přesvědčit, že jsou ty pravé, kde se mohou zaměstnat.

*K tomuto účelu lze využít všech standartních marketingových nástrojů tak jak je běžně používáme v marketingu tedy tzv. marketingový mix, který je označován jako 4P. (Antošová 2005)*

V případě personálního marketingu vypadá marketingový mix následovně:

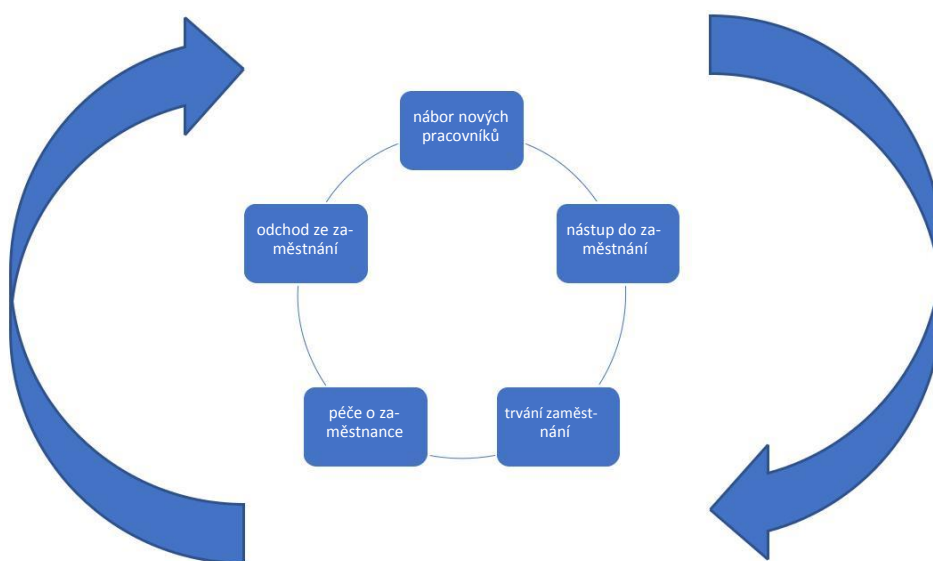
Tabulka 1 Marketingový a personální mix (Zdroj: autor)

Marketingový mix 4P	Personální marketingový mix
Product (Produkt)	Pracovní pozice
Place (Místo)	Místo výkonu práce
Price (Cena)	Mzda a motivace
Promotion (Reklama)	Prezentace pracovní nabídky

Na základě personálního marketingového mixu můžeme sestavit mix v prostředí řízení lidí.

V rámci personálního marketingu je koloběh pracovní síly následující:

Počátečním políčkem je nábor nových zaměstnanců a navazuje na políčko vpravo – nástup do zaměstnání, dále pak trvání zaměstnání a péče o zaměstnance, poslední fází koloběhu je odchod ze zaměstnání, kdy zaměstnanec uvolní své pracovní místo, a to je ve většině případů potřeba opět obsadit, pokud se nebavíme o reingeneeringu, automatizaci, či robotizaci.



Obrázek 1 Koloběh pracovní síly (Zdroj: autor)

## 1.2 Cíle personálního marketingu

*Hlavním úkolem podnikového řízení je, aby byl podnik výkonný, úspěšný na trhu a dosahoval žádoucího zisku a aby se jeho výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly.*

*Tomuto úkolu samozřejmě slouží i personální práce tím, že:*

- a) Hledá nejvhodnější spojení člověka s pracovními úkoly a neustále toto spojení vyladuje*
- b) Usiluje o optimální využívání pracovníků podniku*
- c) Formuje pracovní skupiny (týmy), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy*
- d) Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků podniku*
- e) Dbá na to, aby se dodržovaly všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv (Koubek 2003, s. 18)*

Personální marketing napomáhá tomu, aby organizace jakožto zaměstnavatel získal a poté udržel ty nejlepší a nejvhodnější zaměstnance, které je v dané chvíli schopen sehnat na trhu práce. Po stabilizaci a komplexním začlenění do pracovního kolektivu a pracovních povinností se snaží o zvyšování jejich spokojenosti. Každá firma by měla dbát o vytvoření a udržení dobrého jména na trhu práce a tím se stát na trhu práce žádanou a vyhledávanou společností na trhu práce.

Životní cyklus personálního marketingu můžeme popsat ve třech krocích, a to v prvním kroku jako nábor zaměstnanců, dále péče o zaměstnance a v posledním kroku odchod zaměstnanců. Veškeré dílčí cíle, které provázejí personální marketing lze zařadit do externího nebo interního personálního marketingu. Externí marketing definuje to, jak vystupuje organizace navenek, jak vytváří zaměstnavatelskou pověst. Proti tomu interní marketing komunikuje směrem k zaměstnancům. Stará se o jejich správný rozvoj a jejich celkovou spokojenost. K dosažení uspokojivých výsledků, korespondující s nastavenými cíli, je mnoho. Ovšem vždy je potřeba vycházet z jednoho záměru a cíle, a to dlouhodobě zajistit dostatek kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců.

## 2 Řízení lidských zdrojů

*Řízení lidských zdrojů představuje novou koncepci personální práce, která se v zahraničí utvářela v průběhu 50. a 60. let minulého století. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace a jeho nejdůležitější složkou. Personální práce se transformuje z administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídící. (Koubek 2009, s. 15)*

*Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong 2007, s. 27)*

Můžeme říct, že řízení lidských zdrojů je soubor vzájemně propojených politik, které všechny vycházejí z jednotné filozofie a ideologie podniku.

*Nová koncepce řízení lidských zdrojů především zdůrazňuje personální politiku založenou na využití schopnosti lidí. K výběru pracovníků by se mělo přistupovat jako k poskytnutí příležitostí, která je přínosem pro jedince i pro podnik. Taková personální politika přináší také vytváření příležitostí pro osobní rozvoj. (Horalíková 1999, s. 6)*

Většina definic o řízení lidských zdrojů konstatují, že lidské zdroje jsou tou největší konkurenční výhodou. Tento proces získávání kvalitních zaměstnanců se formuje na úrovních nejvyššího managementu společnosti a je komplexně provázaný se všemi strategickými oblastmi podniku.

## **2.1 Strategie lidských zdrojů**

*Prvním krokem je uvědomit si, kde jsme. Druhým krokem je zjistit, kam se chceme dostat. Nesrovnalosti mezi požadovanými podmínkami a aktuálním či předpokládaným budoucím stavem je třeba redukovat prostřednictvím přijetí odpovídajících cílů a rozhodnutí. Organizace může mít mnoho cílů. Mezi nimi lze vymezit dvě obecné kategorie: efektivnost a etika. (Milkovich 1993, s. 52)*

V rámci efektivity se organizace musí soustředit buď na organizaci jako celek, tedy jaký má například podíl na trhu, jaká je návratnost jejich investic či jak kvalitní služby nabízí, nebo na samotné zaměstnance, tedy jaké jsou pracovní výkony, výše mezd, celkové snížení absencí, fluktuace.

Etiku můžeme chápat jako spravedlnost všech postupů, které jsou použity při rozhodování v personálních činnostech. Je velmi mnoho účastníků, kteří se na těchto postupech podílejí, upravují výši platu, nabírají a propouštějí zaměstnance. Celkovou etiku v těchto rozhodnutích posuzují nejen vlastní zaměstnanci, ale i vedení podniku, vládní organizace i společnost. Měření etického chování je mnohem méně propracováno než samotné měření efektivnosti. Etiku můžeme posuzovat jak z pohledu zaměstnanců, tak z pohledu samotné organizace.

Vytvoření hodnotné a k tomu i transparentní strategie je potřeba kvalitní, systémové práce všech manažerů, kteří musí disponovat mnohem větší znalostí o vedení a řízení lidí, než tomu bylo v minulosti. Každá úspěšná společnost musí umět pružně reagovat na všechny podněty, které s sebou přináší dnešní rychlá doba s neustále se měnícími požadavky.



*Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil a hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout. (Koubek 2009, s. 23)*

V moderní firmě jsou byznys, marketing, technologie, vývoj i všechny ostatní činnosti vzájemně nedílně propojeny a všechny se realizují prostřednictvím lidí, včetně jejich řízení. Není také výjimkou, že personální manažeři jsou součástí firemních vrcholových struktur. Proto je zcela nezbytné změnit úhel pohledu na roli a úkoly personalistů.

## 2.2 Personální útvar

*Personální útvar (útvar lidských zdrojů) se specializuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií a politik a do některých nebo do všech následujících činností: vytváření a rozvoj organizace, personální plánování, řízení talentů, řízení znalostí, získávání a výběr pracovníků, vzdělávání a rozvoj, řízení odměňování, vztahy s pracovníky, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, péče o pracovníky, personální správa, plnění ze zákona vyplývajících povinností, záležitosti rovného zacházení a řízení rozmanitosti (řízení v podmínkách kulturně rozmanitých pracovníků) a všechny další záležitosti týkající se zaměstnaneckých vztahů. (Armstrong 2007, s. 65)*

*Celková funkce personálního útvaru velmi úzce souvisí s jeho postavením ve společnosti. Náplň je závislá na delegování odpovědnosti a celkovém počtu vykonávaných funkcí. Všechny funkce a úkoly, které zajišťuje nebo za jejich plnění odpovídá útvar řízení lidských zdrojů, lze členit do následujících skupin. (Váchal 2002, s.11)*

- a) **Funkce koncepční** – vypracování podkladů pro koncepci personální a sociální politiky a její aktualizaci a koncepci dále rozpracovává a kontroluje její plnění
- b) **Funkce plánovací** – stanovování na základě rozhodnutí vedení podniku hlavních směrů, priorit a úkolů systému personálního řízení a koordinuje jejich plnění v rámci podniku
- c) **Funkce metodická** – poskytování návodů a doporučení týkajících se postupů a forem dílčích úkolů řízení
- d) **Funkce informační** – vytváření a zajišťování systému personálních a sociálních informací, ale i zajišťování informovanosti pracovníků podniku o skutečnostech, které se vztahují k jejich pracovnímu i osobnímu uplatnění v podniku

- e) **Funkce poradenská** – poskytování poradenských služeb jak vedoucím pracovníkům v otázkách vedení lidí a personálního řízení, tak při řešení problémů všech pracovníků v podniku.
- f) **Funkce výzkumná a expertní** – zajišťování spolehlivých informací o mínění, postojích a pracovní spokojenosti zaměstnanců, dále hodnocení náročnosti pracovních činností a jejich vzájemné srovnávání, posuzování účinnosti uplatňovaných systémů odměňování, posuzování způsobilosti pracovníků pro výkon určité pracovní činnosti.

*Personální rozhodování musí zapadat do širšího rámce plánovaných postupů organizace. Personální plánování slouží jako pojítka mezi širšími plány organizace a konkrétně zvolenými alternativami postupů v oblasti řízení lidských zdrojů. (Milkovich 1993, s. 197)*

## 2.3 Personální plánování

*Rozhodnutí jsou volby provedené na základě informací. Každé rozhodnutí znamená vynakládání určitých zdrojů a je obvykle provedeno s cílem něčeho dosáhnout. Plánování lidských zdrojů se spolupodílí na rozhodování o rozdělování zdrojů organizace a na rozhodování o tom, jak dosáhnout žádoucích výsledků. Proces plánování je v podstatě jádrem diagnostického modelu. (Milkovich 1993, s. 190)*

V rámci systému manažerských funkcí je plánování východiskem pro všechny funkce manažera. V rámci organizace je personální plánování hlavním posláním v hospodaření s lidskou silou ve společnosti. Nejčastěji je personální plánování spojeno s personálním marketingem.

*Plánování lidských zdrojů (personální plánování) stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení jejich strategických cílů. Plánování lidských zdrojů vychází z přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace. Obecně řečeno, týká se sladění zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě, i když někdy se týká i krátkodobějších požadavků. (Armstrong 2007, s. 305)*

Celkově je personální rozhodování výběr z variant, které jsou zaměřeny na splnění daných cílů. Je to nákladný a časově náročný proces, který jen zřídka vede k naprosto přesným cílům. Ale bez personálního plánování není organizace schopna určit, zda se vydala správným směrem, zda nastavené postupy přinášejí užitek a zda jsou jednotlivé činnosti nadefinované vhodně.

*Cíle plánování lidských zdrojů v organizaci závisejí na podmínkách a na trhu práce.*

*Můžeme zde stanovit následující cíle:*

- *Získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti*
- *Předcházet problémům souvisejícím s potenciálním přebytkem nebo nedostatkem lidí*
- *Formovat a dobře zaškolovat flexibilní pracovní sílu, a tak přispívat k schopnosti organizace adaptovat se na nejisté a měnící se prostředí*
- *Snižovat závislost organizace na získávání pracovníků z vnějších zdrojů v případech, kdy nabídka pracovních sil s kvalifikací, která je pro organizaci klíčová, je nedostatečná, a to pomocí formulování strategie stabilizace a strategie rozvoje pracovníků*
- *Zlepšit využití pracovníků zaváděním flexibilnějších systémů práce (Armstrong 2007, s.309)*

## **2.4 Personální náklady**

*Efektivní a komplexní odměňování znamená stanovení mzdy za vykonanou práci a také poskytování zaměstnaneckých výhod. Budoucnost hmotné stimulace při řízení zaměstnanců má ovšem širší dimenze než jen peněžní ocenění přínosu zaměstnance. Strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. (Dvořáková 2012, s. 305)*

*Moderní personalistika však chápe odměňování poněkud širěji a zahrnuje do něj také:*

- *Zaměstnanecké výhody (většinou nepeněžní) poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu jeho pracovního poměru či jiného typu pracovního zapojení v podniku (např. zlevněné stravování, placená dovolená, věcné dary k životnímu či pracovnímu výročí, možnost používat podnikový automobil i pro soukromé účely, poskytování pracovního oděvu či příspěvek na oděv, podnikem organizované kulturní akce, služby pro pracovníka a jeho rodinné příslušníky, možnost levnějšího nákupu výrobků podniku a mnohé další)*
- *Povýšení pracovníka*
- *Vzdělávání pracovníka (zvyšuje se tím jeho konkurenceschopnost na trhu práce a tím i zaměstnatelnost v podniku i mimo něj)*
- *Formální uznání (pochvaly)*
- *Pozvání na slavnostní oběd či večeři*
- *Pověřování významnými pracovními úkoly*
- *Pověřování vedením lidí*
- *Pověřování úkoly školitele nových pracovníků*
- *Rozmanitá a zajímavá práce*
- *Dobré přátelské vztahy na pracovišti*

- *Příjemný styl vedení lidí v podniku*
- *Vytváření příznivějších pracovních podmínek, zejména podmínek prestižního charakteru (např. přidělení samostatné kanceláře, přidělení počítače, přímého telefonního čísla) a jistě bychom našli mnohé jiné formy odměny. (Koubek 2003, s. 156).*

*Otázka nákladů prochází celým plánovacím procesem. Náklady na zaměstnance se lépe kontrolují, pokud se všechny náklady určí a rozčlení dle níže uvedených bodů:*

- *Náklady na odměny – mzdy a platy, zaměstnanecké výhody, příspěvky na pojištění*
- *Náklady na získávání pracovníků*
- *Náklady na vzdělávání pracovníků*
- *Náklady na relokační (přemístování) pracovníků (náklady související se změnou pracoviště pracovníka nebo příchodem nového pracovníka)*
- *Náklady související s odchody pracovníků, včetně ztrát na produkci, odstupného a dalších nákladů souvisejících s propuštěním pracovníků z důvodu přebytečnosti, nákladů na nahrazení odcházejícího pracovníka a na vzdělání této náhrady*
- *Náklady na bezpečnost a ochranu zdraví a na další služby a výhody pro zaměstnance, např. stravování, sociální program, odměny na dlouhodobou práci pro podnik, odměňování zlepšovacích návrhů*
- *Náklady na personální administrativu – náklady na personální útvar a další náklady nezmíněné v předchozích bodech (Armstrong 1999, s. 428–429)*

### 3 Pracovní místo

*Pracovní místo – pracoviště je prvek organizačního systému, který upřesňuje poslání a místo jednotlivce, jeho zařazení do struktury s vymezením úkolů, pravomocí, odpovědnosti a formálních vztahů. V případě teamové práce může být pracovním místem nejen místo pro jednotlivce. (Palán 2002, s. 164)*

Pracovní místo se stane základním nástrojem v okamžiku, kdy organizace začne uvažovat o obsazení pracovní pozice, a to buď z vnitřních zdrojů či vnějších zdrojů uchazečů.

*Volba metod získávání pracovníků závisí na mnoha okolnostech, v první řadě na povaze obsazovaného místa a finanční situaci organizace. (Koubek 2011, s. 81)*

Před nabídkou volné pracovní pozice je nutné vytvořit jeho popis a bližší specifikaci, popis požadované kvalifikace a praxe pracovníka, kterého bude firma hledat na trhu práce.

Budoucí zaměstnanec se rozmýšlí, zda uvedená pracovní nabídka bude splňovat jeho očekávání, zda ho práce dostatečně uspokojí a splní jeho požadavky. Zvažuje nejen odměnu, která je za nabízenou práci, ale také všechny ostatní požadavky, které budou na něj kladeny

a požadovány, tzn. možná práce přes čas, noční směny apod. Podoba produktu je tvořena všemi vlastnostmi a určuje cenovou hladinu, která je kompromisem mezi dosažitelným ziskem a cenou akceptovatelnou zákazníkem.

*Interní marketing chápe pracovní místo jako produkt, který nabízí svým zaměstnancům. Jeho cílem je zaměstnat a udržet si co nejlepší lidi a zabezpečit, aby tito lidé odvedli co nejlepší práci. Koncept dále hovoří také o tom, že zaměstnanci firmy musí dokonale znát produkt a ztotožnit se s ním. (Vašítková 2008, s. 33)*

Pokud se v organizaci vyskytne problém s náborem nových zaměstnanců, je vhodné vypracovat SWOT analýzu, tedy analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. V analýze je vhodné

se zabývat i skutečností, co nabízí konkurence. Velmi zásadní jsou potom otázky jako je pověst zaměstnavatele, pracovní podmínky v organizaci, rozvoj a nabídka dalšího vzdělávání, perspektiva, jistota a současně i umístění pracoviště, dosah MHD apod.

*Chceme-li se vyhnout těmto problémům, musíme usilovat o vytvoření přiměřeně velkého a přiměřeně kvalifikovaného podnikového kolektivu, složeného z jedinců vysokých morálních hodnot. (Koubek 2003, s. 41)*

Klíčovou personální činností je analýza pracovních míst. Tato činnost výrazně ovlivňuje efektivnost celé personální práce.

*Výsledek analýzy, tedy popis a specifikace pracovního místa je jedním ze základních kamenů personální práce v podniku. (Koubek 2003, s. 50)*

Celá existence popisu pracovního místa umožňuje a současně i usnadňuje reagování na potřebu trhu, vytvoření teamu, plánování eventuální výroby a technického rozvoje, identifikovat zdroj pracovníků, formulace inzerátu, proces adaptace nových zaměstnanců, rozmísťování pracovníků, hodnocení práce, nastavování jasných podmínek a samozřejmě i provádění reorganizace pracovních pozic a ukončování pracovního poměru.

Potřeba reorganizace pracovní pozice se obvykle objevuje při změně na trhu práce, změna sortimentu, zlepšení kvality, ekonomické důvody, změna systému např. při zavedení nové technologie, zavedení automatů či při personálních problémech jako může být zlepšení pracovních vztahů a morálky, zlepšení zdravotních podmínek, celková změna na trhu práce, nebo změna zákona.

*Plánování pracovníků (personální plánování) slouží k realizaci podnikových cílů tím, že předvídá vývoj, stanovuje cíle a realizuje opatření směřujících k současnému a perspektivnímu zajištění podnikových úkolů adekvátní pracovní silou. (Koubek 2003, s. 53)*

### 3.1 Mzda a motivace

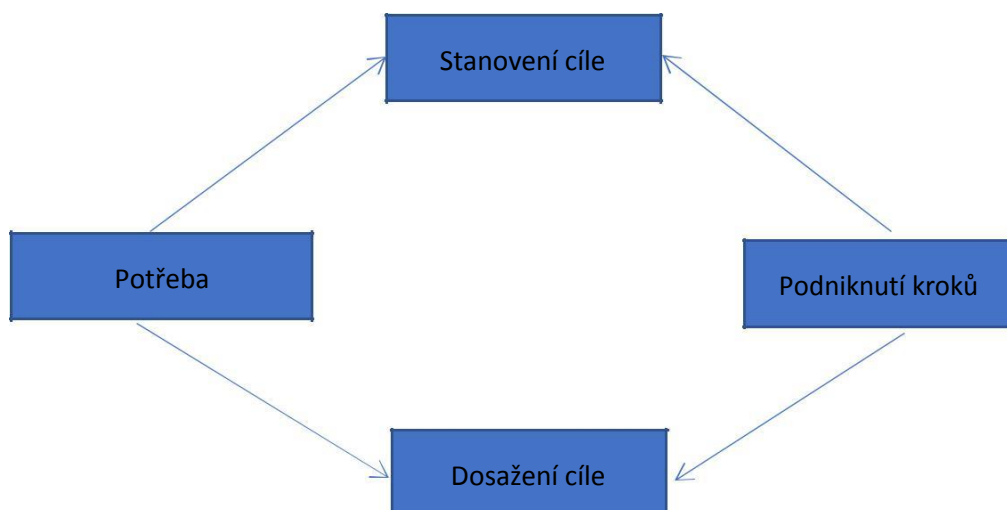
Mzda a motivace zaměstnance je dalším bodem v personálním marketingovém mixu. Správná motivace je klíčovým úspěchem každé organizace. Cílem zaměstnavatele je pracovníka namotivovat, podpořit jeho vnitřní zájem, a tím naplnit cíle organizace a současně uspokojit jeho vnitřní potřeby.

*Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za kterou tuto práci vykonávají. (Armstrong 2005, s. 159)*

Cílem motivace je rozvíjet a tvořit motivační procesy současně s pracovním prostředím, které napomůže tomu, aby zaměstnanec dosáhl takových výsledků, které korespondují s očekáváním organizace.

Co je vlastně motivace? Můžeme říct, že motiv je nějaká pohnutka, abychom něco udělali. Motivace je v podstatě faktor, který ovlivňuje lidi, aby se chovali a jednali určitým způsobem, ideálně v zájmu organizace.

Motivaci můžeme rozdělit do tří složek: směr (co se nějaká osoba pokouší dělat) úsilí (jakou do své práce vloží píli) a vytrvalost (jak dlouho se bude osoba pokoušet).



Obrázek 2 Proces motivace (zdroj: Armstrong 2005, s. 160)

*Tento proces nám naznačuje, že motivace je vždy iniciována vědomým nebo i mimovolným zajištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání dosáhnout něčeho nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nich se věří, že uspokojí tyto potřeby a přání, a volí se cesty, nebo způsoby chování, od nichž se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. (Armstrong 2002, s. 160)*

*Přijímání a udržení kvalitních, zejména klíčových zaměstnanců je přímo ovlivňováno jejich motivací, především odměňováním. Odměny lze rozdělit na dva druhy, peněžní a nepeněžní. (Vašítková 2008, s.160)*

Peníze jsou nejobvyklejší vnější odměnou, jelikož poskytují to, co většina lidí chce. Jsou však i teorie, které nám říkají, že nedostatek může vyvolat nespokojenost, ovšem dostatek nemá za následek trvalou spokojenost. Nicméně, peníze lidem poskytují možnost, jak dosáhnout různých cílů. Je to velmi mohutný nástroj pro uspokojování lidských potřeb, obzvláště přicházejí-li pravidelně. Peníze současně uspokojují i méně žádoucí potřebu, a to pud touhy po majetku a chamtivost. Peníze jsou motivující silou, jelikož definují mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Plat je velmi dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele.

*Hmotné odměny představují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody. V podstatě mají peněžní povahu. Hrají významnou roli pro získávání a stabilizaci pracovníků. Nepeněžní odměny představují faktory vzdělávání a rozvoje pracovního prostředí. (Armstrong 2007, s. 522)*

*Tabulka 2 Složky odměny (Zdroj Armstrong, 2007, s.522, vlastní zpracování autora)*

Hmotné odměny	
Peněžní odměny	Zaměstnanecké výhody
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní mzda/plat</li> <li>- Zásluhová odměna</li> <li>- Peněžní bonusy</li> <li>- Dlouhodobé pobídky</li> <li>- Akcie, podíly na zisku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Důchody</li> <li>- Dovolena</li> <li>- Zdravotní péče</li> <li>- Jiné funkční výhody</li> <li>- Flexibilita</li> </ul>
Nehmotné odměny	
Vzdělávání a rozvoj	Pracovní prostředí
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vzdělávání a rozvoj na pracovišti</li> <li>- Vzdělávání a výcvik</li> <li>- Řízení pracovního výkonu</li> <li>- Rozvoj kariéry</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Základní hodnoty organizace</li> <li>- Styl a kvalita vedení</li> <li>- Uznání, úspěch</li> <li>- Kvalita pracovního života</li> </ul>

Odměňování je celkově jeden z velmi efektivních nástrojů motivace, které má společnost k dispozici. Odměna představuje cenu pracovní příležitosti tak, jako v klasickém marketingovém mixu. Každý systém odměn se musí opírat o zásadu spravedlivosti, rovnosti, průhlednosti i důslednosti.

## 3.2 Podniková kultura

Jedním z klíčových faktorů konkurenceschopnosti organizace je podniková kultura společnosti jako místo vykonávané práce. Jde o to, jak společnost působí na eventuální uchazeče o zaměstnání na trhu práce v okamžiku, kdy se rozhoduje o pracovní nabídce.

Podniková kultura vytváří společnosti interní i externí rámec personálního marketingu. Jejími složkami je soubor nastavených hodnot, priorit, norem, dále vztahy mezi zaměstnanci, vzájemná komunikace na pracovišti, vzdělávání i rozvoj zaměstnanců a samozřejmě i ostatní podmínky pro formování a celkové fungování pracovní síly. Všechny prvky nemusí být jasně definované, ale v celkovém pohledu mají vliv na chování a jednání lidí.

*Vybudování úspěšné firemní kultury se stalo jedním z nejvýznamnějších zdrojů pro vytvoření a udržení konkurenceschopnosti a odlišení obchodní značky. Hodnoty jsou hluboce zakořeněné principy, které jednotlivci mají a podle kterých činí svá každodenní rozhodnutí. Jednotlivci projevují své hodnoty chováním a společnosti vyjadřují firemní hodnoty prostřednictvím pracovní kultury. (Nordstrom 2005, s. 168)*

*Tím, jaké má organizace soubory jasných hodnot a dokáže je sdělit, přitahuje lidi, kteří sdílejí její názory. Stále častěji se motivace zakládá na hodnotách než na nabídce vzestupu v hierarchii, slušného platu a zajištěné práce. Dnes vymezují loajalitu pracovníků hodnoty. Tím, jaké má organizace soubory jasných hodnot a dokáže je sdělit, přitahuje lidi, kteří sdílejí její názory. (Tamtéž, s. 168)*

Je velmi nezbytné vytvořit takový systém hodnot, který bude korespondovat se systémem hodnot zaměstnanců.

*Firemní kulturu lze definovat jako „hlubší úroveň základních předpokladů a přesvědčení, jež jsou sdíleny zaměstnanci firmy. Působí podvědomě a tvoří základnu pro reflexi firmy zevnitř i zvenjšku. „Zkratka: firemní kultura je způsob, jak se firma chová a jak věci dělá. „ Je to soubor norem, které ovlivňují chování všech zaměstnanců. (Pelsmacker 2003, s.32)*

Pokud se organizaci podaří správně definovat a nastavit firemní kulturu, může se firemní kultura stát velmi silným nástrojem veškeré pracovní motivace. A pokud společnost tuto firemní kulturu bude správně aplikovat, může dojít ke snížení fluktuace a celkové zvýšit efektivitu práce. Ke značné výhodě oproti konkurenci dojde, pokud bude organizace cíleně a zcela vědomě formovat svoji firemní kulturu, marketing i personální marketing.



### 3.3 Nabídka pracovního místa, prezentace firmy

Prezentace pracovního místa a firmy na trhu pracovních sil představuje takové nabídky volných pracovních míst ve společnosti, které přilákají dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa. Forma a způsob informování o pracovním místě může ovlivnit odezvu na nabídku zaměstnání. Efektivní prezentace pracovní nabídky musí obsahovat všechny nezbytné požadavky na pracovníka a projevení zájmu ze strany podniku o budoucího zaměstnance.

*Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Tři fáze získávání a výběru pracovníků jsou:*

1. **Definování požadavku** – příprava popisů a specifikace pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání
2. **Přilákání uchazečů** – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců
3. **Vybírání uchazečů** – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, assessment centra, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

(Armstrong 2007, s.343)

Kategorie lidí a jejich počet, které jsou v dané společnosti potřeba, musí být jasně definovány v programu získávání zaměstnanců, který vychází z plánu lidských zdrojů, tedy personálního plánu. Jeden z nejběžnějších způsobů, jak může společnost získat nové zaměstnance je inzerce volných pozic. Vhodně napsaný inzerát, ať je umístěn v jakémkoliv médiu, by měl vhodného uchazeče motivovat k akci. V inzerci je vhodné poskytnout zájemcům informace o firmě, jakou pracovní pozici nabízí a co očekává. Současně logo, velikost, použité barvy i umístění inzerátu by měly zájemci ihned pomoci identifikovat zaměstnavatele. Všechny tyto aktivity personálního útvaru mají marketingový rozměr.

*Značka, to je jméno, symbol, barva, design a jejich kombinace pro takovou identifikaci výrobků nebo služeb prodejce nebo i skupiny prodejců, která je bude odlišovat od zboží a služeb konkurentů. Je to soubor slovních a/nebo vizuálních sdělení, jež jako takové jsou součástí hmotné vlastnosti produktu. (Pelsmacker 2003, s.59)*

*Čím více lidí si název firmy či produktu rychle zapamatuje, tím lépe. (Křížek 2008, s.121)*

Další nástroj, který může společnost využít je pořádání dne otevřených dveří, který slouží primárně k celkovému rozšíření povědomí o podniku, budování image, celková komunikace směrem ven, u stávajících zaměstnanců posilovat soudržnost s firmou, společně vytvářet vztah, důvěru. Mezi hlavní cíle těchto akcí patří informovat nejen zaměstnance, ale i širokou veřejnost o úspěchu firmy, jaké benefity může organizace nabídnout, jak se podnik o své zaměstnance stará apod.

V rámci prezentace volných pracovních pozic, může společnost volit z různých typů medií s odlišným dosahem, frekvencí a dopadem daného média na cílový objekt – časopisy, rádio, direct mail, outdoorová reklama a internet. Výhodou reklamy v tiskovinách je velmi vysoká geografická a demografická selektivita, prestiž i důvěryhodnost. Je zde vysoká pravděpodobnost, že medium bude sdílet více čtenářů z řad potenciálních uchazečů. V rámci reklamy v rozhlasu je možné oslovit potenciální uchazeče lokálně, v případě, že společnost zvolí buď lokální rádio nebo celoplošné s lokálním odpojovačem. Pro celkové zvýšení vizuálního povědomí lze využít outdoorovou reklamu v podobě billboardů, megabordů, citylightů apod. V rámci internetové komunikace lze využít k prezentaci jak vlastní webový portál, tak nabídku specializovaných portálů k prezentaci volných pracovních pozic.

## 4 Získávání nových zaměstnanců

V rámci kompetence personálního oddělení se upouští od nahodilého výběru zaměstnanců, který by vyplýval z okamžitých potřeb. Je vhodné upřednostnit cílené působení na trhu práce, což je možné uskutečnit na základě definice cílové skupiny uchazečů. Personální útvar musí vycházet z plánovaných potřeb lidských zdrojů dle daného období a mít současně na paměti, kde dané pracovníky hledat a také jakým způsobem.

*Metod získávání pracovníků je mnoho a společnosti obvykle využívají více možností. V praxi se používají následující metody: (Koubek 2009, s. 135)*

- a) Uchazeči se nabízejí sami
- b) Doporučení současného pracovníka firmy
- c) Přímé oslovení vyhlédnutého jedince
- d) Vývěsky ve firmě nebo mimo ni
- e) Letáky vkládané do poštovních schránek
- f) Inzerce ve sdělovacích prostředcích
- g) Spolupráce firmy se vzdělávacími institucemi
- h) Spolupráce s úřady práce
- i) Využívání služeb komerčních agentur
- j) Používání internetu k získávání pracovníků

Každá uvedená metoda má své výhody i nevýhody. Jakou volbu či kombinaci různých komunikačních kanálů personalista vybere je závislé na situaci na trhu práce, finančním budgetu a celkových podmínkách ve firmě.

*Pokud jde o způsob získávání pracovníků lze identifikovat dva způsoby. Může probíhat z vnějších (trh práce) nebo z vnitřních zdrojů (stávající zaměstnanci). (Vodáček a Vodáčková 2009, s.135)*

Pokud společnost využije všech možností cíleného personálního marketingu, je schopna vyhledávat ty nejlepší a nejschopnější zaměstnance v daném oboru a s danou kvalifikací. Organizace mezi sebou soupeří nejen o odborníky v oboru, ale i o kvalifikovanou dělnickou sílu. O tom, kdo bude úspěšný na poli personálním, rozhoduje znalost svých potřeb, situace na trhu práce a využívá všechny dostupné prostředky.

*Získávání zaměstnanců je personální činností, jejímž cílem je identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradiční filozofií získávání pracovníků je přilákat co nejvíce žadatelů. Při pevně daných nákladech na získávání je však pro organizaci více žádoucí dosáhnout nižšího poměru mezi počtem žadatelů a počtem nabízených míst, aby se mohla více soustředit na kvalitní provedení výběru. (Dvořáková 2012, s. 145)*

*Úkolem získávání pracovníků je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů, a to s přiměřenými náklady a včas. Neméně důležitým úkolem je získání přiměřených informací o jednotlivých uchazečích, aby bylo možné později na jejich základě relativně spolehlivě vybrat toho nejvhodnějšího z nich. (Koubek 2003, s. 67)*

*Získávání pracovníků vychází z podnikových plánů a operativní potřeby. (Palán 2002, s. 245)*  
Cílem získávání je:

- a) *Identifikace a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů*
- b) *Informování o volných event. zřizovaných místech v podniku*
- c) *Vytváření situace, aby byla tato místa pro uchazeče atraktivní*
- d) *Nabízení těchto volných míst*
- e) *Získávání vhodných informací o uchazečích*

Portfolio personálního marketingu je velmi široké, zahrnuje interní komunikaci, analýzy, průzkumy trhu a spokojenosti zaměstnanců, komunikace směrem ven, sociální odpovědnost organizace a v neposlední řadě dodržování etických kodexů a norem. V dnešní době je vhodné, aby společnost současně využívala i sociální sítě, jako je Facebook či LinkedIn, které umožňují atraktivní prezentaci a současně oslovení velkého počtu potenciálních uchazečů.

*Vliv na zaměstnavatelské pověsti organizace má personální práce a způsob provádění jednotlivých personálních činností. (Koubek 2009, s. 162)*

## 4.1 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Z pohledu zaměstnance (i uchazeče) je významný systém odměňování. Odměna by se měla stanovit podle zásluh každého zaměstnance pro organizaci a neměla by být ovlivňována vztahy, které vyvstávají z pozice podřízený a jeho nadřízený. Odměnu by měl pracovník chápat spravedlivě stanovenou ve srovnání s odměňováním uvnitř organizace a rovněž by měla být srovnatelná s ostatními organizacemi.

Zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje zaměstnanci, vytváření kladný vztah a přístup k vykonávané práci. Je vhodné ponechat pracovníkům možnost volby, aby si mohli zvolit zaměstnanecké výhody podle jejich potřeb.

*Strategie odměňování vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Působí na ní jednak trh a zákonné regulace, jednak organizační kultura, manažerské postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Strategie odměňování v podstatě definuje (ústně či písemně) deklarovaný úmysl organizace, za co, komu, kolik a jak platit. (Dvořáková 2012, s. 306)*

Aby byla organizace dostatečně atraktivní pro budoucí pracovníky, musí nabízet uchazečům možnost osobního rozvoje a kariéru. Za pomoci vzdělávání dochází ke zvýšení kvalifikace, získávání nových znalostí a dovedností, rozvoj kariérního postupu a v neposlední řadě k možnému zvýšení platu.

*Tím, že podnik dává na vědomí možnost zaškolení či doškolení nových pracovníků a že k pokrytí změněné potřeby pracovních sil využívá i přeškolení současných pracovníků, na jedné straně povzbuzuje nedostatečně odborně připravené potencionální uchazeče, aby reagovali na nabídku zaměstnání, na druhé straně signalizuje, že svým pracovníkům nabízí perspektivu i v případě, že jejich současnou kvalifikaci již nebude potřebovat. (Koubek 2003, s. 98)*

## 5 Odchod zaměstnanců

*Zaměstnanecký vztah (pracovní poměr, pracovní vztah) může být ukončen dobrovolně pracovníkem, který odchází někam jinam, nebo může skončit na konci kariéry pracovníka jeho penzionováním. Ve vzrůstající míře však lidé musejí odcházet nedobrovolně. Situace organizací se může zhoršovat nebo mohou směřovat k tzv. štíhlé organizaci. Ukončují pracovní poměry z důvodu nadbytečnosti a používají i disciplinárních postupů k řešení nejen případů špatného chování, ale také případů neschopnosti – tak, jak je posuzována zaměstnavatelem. (Armstrong 2007, s. 401)*

Každý odcházející zaměstnanec představuje pro veřejnost zdroj informací o dané společnosti. Pokud si organizace chce zachovat svoji nastavenou tvář, reputaci, musí udržovat a posilovat vztahy s odcházejícími zaměstnanci. Tato komunikace a péče má dopad na stávající zaměstnance, kteří ve společnosti zůstávají.

Každá organizace je pod tlakem, bez ohledu na odvětví, ve kterém podniká, které ji nutí snižovat náklady a vyžadují mnohdy změnu podnikové strategie. V případě nejčastějšího propouštění zaměstnanců, a to z důvodu nadbytečnosti může organizace těm zaměstnancům, kteří se rozhodnou pro dobrovolný odchod pomoci s nalezením nového pracovního místa (tzv. outplacement).

*Outplacement je proces pomáhání přebytečným zaměstnancům při hledání jiného zaměstnání a zahajování nové kariéry. (Armstrong 1999, s. 494)*

*Pokud lidé odcházejí z organizace na vlastní žádost, je zapotřebí s nimi učinit pohovor a zjistit jaké okolnosti byly příčinou jejich odchodu. S odcházejícími zaměstnanci je zapotřebí pohovořit, abychom se dozvěděli o problémech, které je k tomuto kroku vedly. Nejčastější uváděné důvody bývají větší mzda či plat, větší jistota a perspektiva, urychlení kariéry, stěhování z daného bydliště, nespokojenost se mzdou, s kariérou nebo špatné vztahy s nadřízenými. (Tamtéž, s. 598)*

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 Metodika zpracování

Pro bakalářskou práci s názvem Personální marketingový mix byl vybrán jako subjekt pro analýzu společnost 100Mega Distribution s.r.o.. Společnost s uvedením svého názvu v bakalářské práci souhlasila.

Společnost 100Mega Distribution s.r.o. je ryze českou firmou, která má sídlo v Brně a distribuuje velmi široký sortiment produktů z oblasti výpočetní a komunikační techniky. Současně vyrábí notebooky, osobní počítače a servery pod svojí značkou HAL3000.

V současné době se řadí mezi největší distributory IT na českém trhu a současně je dlouhodobě největší výrobcem PC v České republice. Centrála s výrobní linkou i skladem sídlí v Brně, další pobočky jsou v Praze, Plzni, Ostravě a Českých Budějovicích. Společnost 100Mega Distribution s.r.o. v současnosti zaměstnává 139 zaměstnanců na všech pobočkách i centrále.

Cílem práce je komplexní analýza systému řízení lidských zdrojů, práce personálního oddělení v definované oblasti marketingového personálního mixu. Dále návrhy změn a možná doporučení zlepšení řízení ve společnosti 100Mega Distribution s.r.o.

K tomu, aby bylo možné toto posoudit, byla prostudována odborná literatura zabývající se personálními otázkami, internetové diskuze i zákony zabývající se touto problematikou. V praktické části bylo využito těchto znalostí k posouzení a následné analýze v dané společnosti.

V teoretické části jsou nastíněna teoretická východiska, definice a seznámení se základními pojmy, které se využívají v personálním marketingu. Popsány jsou marketingové nástroje, které může personalista využívat v rámci svých kompetencí a pracovních úkolů.

V další části je využito interních zdrojů společnosti, provedeno dotazníkové šetření napříč celou společností všemi odděleními. Využity byly nejen informace z organizačních dokumentů uvnitř firmy, různé směrnice, podnikové účetnictví, statistiky, ale i informace z osobních rozhovorů s vedoucími různých oddělení a samozřejmě i s personalisty, kteří mají na starost veškerou personální agendu.

V poslední části jsou definovány případné nedostatky a jsou nabídnuty návrhy a doporučení na zlepšení. Celkovým výsledkem je vyhodnocení personálního marketingového mixu, zhodnocení stavu všech procesů a současně i soubor doporučení, které mohou danou oblast zlepšit.

## 7 Charakteristika společnosti

Společnost 100Mega Distribution s.r.o je ryze českou firmou se sídlem v Brně. Byla založena v roce 1994 a v současné době má 139 kmenových zaměstnanců. V pracovně právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících.

Úplný název povinného subjektu:	100Mega Distribution s.r.o.
Kontaktní údaje:	Železná 7, 619 00 Brno

Prostřednictvím své centrály v Brně vykonává a upravuje personální vztahy i v ostatních místech, na svých pobočkách.

### **Organizační struktura společnosti 100Mega Distribution s.r.o.**

V čele společnosti stojí majitel firmy, její zakladatel Ing. Petr Bečička, jako jednatel zastupující firmu samostatně s vkladem 11 377 000 Kč a tedy se 72 % obchodním podílem.

Společnost má 5 podílů bez kmenových listů, každý podíl po 2 % obchodního podílu. Zbytek firmy je vlastněn společníkem s vkladem 2 843 000 Kč. Základní kapitál společnosti je tedy 15 800 000 Kč. Obchodní korporace se podřídila zákonu jako celku postupem podle paragrafu 777 ods. 5 zákona 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstev.

Majiteli firmy je přímo podřízen obchodní ředitel. V organizační struktuře jsou všechna ostatní oddělení přímo podřízena této pozici.

A to:

- a) Obchodní oddělení
- b) Nákupní oddělení
- c) Marketingové oddělení
- d) Logistika
- e) Výrobní oddělení
- f) Personální oddělení
- g) Retail



## 7.1 Získávání zaměstnanců

Pokud vznikne požadavek na obsazení nového pracovního místa, oddělení personálních věcí zjišťuje existenci vhodných uchazečů ve vlastní společnosti. Do výběrového řízení se mohou tedy přihlásit jak uchazeči z vnějších zdrojů, tak i současní zaměstnanci. Pokud je ve firmě zaměstnán člověk na dobu určitou, kterému končí pracovní poměr, může sledovat nabídku a do výběrového řízení se také přihlásit.

Nabídku volných pracovních míst společnost 100Mega Distribution s.r.o. zveřejňuje jednak na svých webových stránkách v sekci – O nás-Kariéra, ale také využívá direct emailu, který rozesílá mezi své stávající zaměstnance. Dále společnost využívá spolupráce s inzertním portálem [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz).



Obrázek 3 webové stránky firmy (Zdroj: <https://www.100mega.cz/index.php>)

Inzerát s nabídkou pracovní pozice vždy obsahuje pracovní náplň, požadavky na místo jako jsou: znalost oboru, jazykové dovednosti, požadované vzdělání, druh pracovního poměru, místo výkonu práce. Vždy je potřeba specifikovat obor, jeho zaměření. Také pokud nejsou specifikovány požadavky na znalost oboru, může být uchazečům nabídnuto zaškolení. V rámci jazykových schopností je vyžadován minimálně jazyk anglický, vzhledem ke spolupráci s dodavateli v IT technologiích, kteří ve většině případů sídlí v zahraničí. Požadavky na místo specifikuje oddělení, v němž se existující nabídka realizuje nebo je požadavek na novou pracovní pozici.

Konkrétní oddělení zpracuje požadavek s nabídkou volného pracovního místa, definuje náplň práce a poté požadavek postupuje personálnímu oddělení, které po doplnění dalších informací jej předává ke schválení obchodnímu řediteli. Po odsouhlasení všech náležitostí se inzerát zveřejňuje již ve zmiňovaných komunikačních kanálech.

## 7.2 Výběr zaměstnanců

Žádosti uchazečů po zveřejnění nabídky jsou shromažďovány na personálním oddělení. Poté ten uchazeč, který prošel prvním výběrem, splňuje zadané požadavky, je pozván do výběrového řízení. Při výběrovém řízení dochází k prvnímu kontaktu se společností. Personalista společně se zástupcem daného oddělení, na kterém vznikl požadavek se na výběrové řízení pečlivě připravují. Společnost k tomuto účelu využívá zasedací místnost.

Na počátku výběrového řízení se spolu s uchazečem domluví na průběhu celého jednání, na časové dotaci. Poté je dán prostor, aby se mohl uchazeč zeptat na případné nejasnosti, nastaví se způsob pokládání otázek. Personalista si v průběhu komunikace s uchazečem zaznamenává odpovědi i reakce na dané otázky do připraveného formuláře, pro lepší zpětné vyhodnocení vhodnosti daného kandidáta na pracovní pozici.

Výběrová řízení na jednu a tu samou pozici se konají na základě rozhovorů, v případě požadavku na jazykovou vybavenost, může být součástí pohovoru i test z jazyka. Eventuálně test uživatelské znalosti Wordu, Excelu apod. V průběhu rozhovoru jsou uchazečům kladeny téměř shodné otázky, kdy během rozhovoru mohou být použity i otázky doplňující. Pokud je veden pohovor s uchazečem i interních zdrojů, bývá hovor více specifický na znalostní otázky, jelikož je zde předpoklad jisté znalosti problematiky společnosti. Personalista má jasně nastavenou strukturu modelových otázek, které poté slouží k objektivnímu vyhodnocení všech předpokladů.

Pohovor s uchazečem je vždy zahájen jeho samostatným představením. V průběhu představení mohou být již pokládány doplňující lehké otázky, pomocí kterých je prověřována motivace uchazeče a jeho zájem. Současně má uchazeč prostor i na případné jeho dotazy.

V závěru pohovoru vždy personalista poděkuje uchazeči za jeho zájem pracovat pro společnost 100Mega Distribution s.r.o. a současně ho informuje do kdy a jakým způsobem bude informován o výsledku pohovoru.

Poté nejen personální oddělení, ale i zástupce daného oddělení, kde vznikl požadavek na pracovní pozici a obchodní ředitel rozhodují o výběru daného uchazeče na základě dat z pohovoru.

Pokud nedojde k výběru vhodného uchazeče, je celý proces opakován až do té doby, než se všichni shodnou na výběru nového uchazeče.

## 8 Odměny a zaměstnanecké výhody

Ve společnosti 100Mega Distribution s.r.o. je pro každou pracovní pozici jasně nadefinován systém odměňování spolu se zaměstnaneckými výhodami, které společnost poskytuje. Ty jsou nadefinovány vedením společnosti, ale je plně v kompetenci každého vedoucího daného oddělení, jak nástrojů pro motivaci svého týmu využije.

Největší část z celkového platu zaměstnance tvoří nadefinovaná pevná složka, která se skládá z platového tarifu, příplatku za vedení týmu (manažerská pozice) či další speciální příplatky.

Do složky, která je nenároková patří osobní odměna či příplatek. Toto slouží jako nástroj k rozdílnému ohodnocení schopností, může se zde uvažovat i pracovní nasazení a aktivita, schopnost řešit dané úkoly či přinášet řešení a současně se posuzují i dlouhodobé výsledky práce. V případě vykonání zvlášť významného či mimořádného úkolu mohou být vyplaceny zcela speciální bonusy. Pro každého zaměstnavatele, který odměňuje své zaměstnance platem, je závazný zákoník práce, který poskytuje jen minimální prostor pro odchylku.

Složka platu ve společnosti 100Mega Distribution je tvořena:

- a) Základní mzda definovaná platovým tarifem
- b) Příplatek za vedení týmu, zvláštní příplatky
- c) Osobní ohodnocení, odměny, bonusy

K uspokojování kulturních a sociálních potřeb je ve společnosti nastaven systém odměňování formou vyplacení Sodexo poukázek které je možné na různé aktivity upotřebit a je jen na volbě zaměstnance, jakým způsobem je využije.



Obrázek 4 Sodexo poukaz (Zdroj: <http://cz.benefity.sodexo.com/provozovny/stravenka>)

Současně je po ukončení zkušební doby zaměstnancům poskytován příspěvek na penzijní připojištění, a to ve finančním rozpětí od 500 Kč do 1000 Kč měsíčně.

Dále je poskytován zaměstnancům příspěvek na stravování, a to formou Sodexo stravenky ve výši 100 Kč na jeden pracovní den v daném měsíci. Jedná se tedy o nepeněžní plnění. Tento příspěvek je tedy určen každému zaměstnanci bez rozdílu v pracovní pozici na jedno hlavní jídlo za jednu pracovní směnu.

Dále společnost 100Mega Distribution poskytuje příspěvky na tyto aktivity:

- a) Společné akce, sloužící ke zpevnění kolektivu a za účelem předání informací o společnosti
- b) Příspěvek na zdravotnickou péči
- c) Pořádání školení a jazykových kurzů
- d) Příspěvek na kulturní akce
- e) Příspěvek na sportovní akce
- f) Zaměstnanecká sleva na nákup produktů

Tyto výhody mohou využívat nejen zaměstnanci společnosti, ale také jejich rodinní příslušníci. To, jaký příspěvek bude moci zaměstnanec využívat zaleží na délce pracovního poměru ve společnosti a také na vlastním uvážení každého vedoucího manažera daného týmu. Jde také o nefinanční plnění.

Za účelem zvyšování kvalifikace zaměstnanců pořádá personální oddělení různé typy školení a vzdělávání, vždy s ohledem na danou pozici a požadavky. V rámci prohlubování kvalifikace zabezpečuje typy školení, současně je personální oddělení odpovědné za zpracování ročního plánu návrhu školení, čerpání finančních prostředků k tomu určených a také dodržování těchto limitů.

Při nástupu je nový zaměstnanec povinen se účastnit:

- a) Vstupní školení
- b) Bezpečnost práce a ochrana zdraví
- c) Průběžné vzdělávání
- d) Manažerské pozice také vzdělávání určené pro jejich pozici

V rámci vstupního školení je zaměstnanec seznámen se strukturou společnosti, osvojí si znalosti o společnosti, zásady organizace, získá vědomosti o portfoliu firmy. Obeznámí se s postavením společnosti na trhu, sociální odpovědností a etikou. Hlavním cílem tohoto školení je velmi rychlé zapojení pracovníka do pracovního procesu, usnadnění a urychlení seznamování se s pracovními úkoly, s pracovním i sociálním prostředím ve společnosti a v neposlední řadě k osvojení dovedností a znalostí potřebných pro výkon pracovních činností. Toto školení velmi usnadní dosažení požadované úrovně konkrétního zaměstnance.

V rámci průběhu pracovního poměru je pořádáno tzv. průběžné školení či vzdělávání. Do tohoto procesu patří aktualizací a současně i prohlubující vzdělávání, možnost prohlubování jazykových dovedností. Ve většině případů je toto školení pořádáno externí institucí zaměřující

se na danou oblast vzdělávání. Zaměstnancům v některých případech je dána možnost volby, zda mají o toto průběžné školení zájem a chtějí se ho účastnit, pokud se nejedná o nutné prohloubení znalostí jak pracovních, tak i jazykových. Bylo zjištěno, že zaměstnanci mají v 99 % o tato školení velký zájem a dobrovolně se jich účastní.

Pokud je nutné zaměstnanci zajistit odbornou způsobilost, personální oddělení zajistí na základě konkrétního požadavku speciální proškolení na míru.

V rámci vzdělávání manažerských pozic jsou pravidelně personálním oddělením organizována většinou více denní školení spojená s teambuildingem. Současně dochází do společnosti 100Mega Distribution s.r.o. lektor na výuku anglického jazyka.

## 9 Pracovní doba

Pracovní doba ve společnosti je nastavena na 40 hodin týdně, současně jsou dodrženy i ostatní specifikace vyplývající ze zákoníku práce. Zaměstnanec může využít pružnou pracovní dobu, je však stanovena podmínka, že v době od 9 hod dopoledne do 14 hod odpoledne musí být zaměstnanec přítomen ve společnosti. Na uvážení každého zaměstnance je nastavení začátku pracovní doby a její konec.

Všichni zaměstnanci mohou čerpat přestávku na jídlo a oddech. A to po odpracovaných 4 hodinách, kdy tato přestávka se odvíjí od začátku i konce pracovní doby. Tato přestávka se nezapočítává do pracovní doby.

Práci přesčas vykonávají zaměstnanci jen v případě náhlých provozních problémů či jiných zvláštních úkolů, kdy jim tuto práci musí nařídit jejich nadřízený, jinak to není považováno jako práce přes čas. Tyto hodiny se evidují zvlášť a to tak, aby nedocházelo k překročení více jak 8 hodin v daném týdnu a současně nelze mít více jak 150 hodin za rok.

Každý zaměstnanec má ve společnosti dovolenou v délce 5 týdnů, což mnoho pracovník vnímá jako velký benefit. Dovolenu je potřeba schvalovat se svým nadřízeným.

## 10 Vztahy na pracovišti

Ve společnosti 100Mega Distribution s.r.o. dochází ke vzájemné spolupráci mezi jednotlivými odděleními a všemi zaměstnanci. Každý zaměstnanec je plně odpovědný za své pracovní úkoly a jejich plnění. Pozorováním bylo zjištěno, že dochází ke vzájemnému respektu a pomoci v případě, že je toto nutné v rámci plnění společných cílů a úkolů. Tato nastavená vzájemná pomoc mezi pracovníky se promítá do celkové atmosféry na pracovišti a tato kvalita se promítá do celkového fungování společnosti. Tato pozitivní atmosféra tvoří velmi uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy.

V průběhu roku, nejčastěji v měsíci září je pořádáno setkání všech zaměstnanců, kde společnost představí novinky a seznámí pracovníky s průběžnými výsledky firmy.

Koncem roku je uspořádáno vánoční setkání, kde firma poděkuje všem zaměstnancům za své výkony a každý zaměstnanec obdrží od společnosti malou pozornost. Toto je přijímáno s velkou oblibou. Na těchto akcích dochází ke stmelení kolektivu, vzájemné poznání a utužení vztahů.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příjemné pracovní podmínky, kanceláře, sklad i výrobní linka jsou moderní, udržované a celkové firma působí příjemným dojmem.

## 11 Rozvázání pracovního poměru a absence

Ukončení pracovního poměru se řídí zákoníkem práce. Pokud dojde k rozvázání pracovního poměru, lze využít formu dohodou, výpovědí s výpovědní lhůtou, okamžitým zrušením, nebo ukončením ve zkušební době. Pokud má zaměstnanec pracovní poměr na dobu určitou, dochází uplynutím sjednané doby k ukončení.

V případě ukončení dohodou, podává zaměstnanec svému nadřízenému písemný návrh. Manažer se k návrhu vyjádří a předává dokument obchodnímu řediteli. Po schválení může dojít k naplnění.

Výpověď dává zaměstnanec vždy písemně. Zaměstnavatel může skončit pracovní poměr výpovědí vždy na základě konkrétního výpovědního důvodu.

Pokud má dojít ke zrušení pracovního poměru okamžitě je nutné dodržet důvody uvedené v zákoníku práce. Výpověď se vždy definuje písemně, kde musí být uveden důvod, který je skutkově vymezen.

V případě, že má dojít k ukončení pracovního poměru ve zkušební době, a to jak ze strany zaměstnavatele, tak i ze strany zaměstnance, musí být písemné oznámení doručeno druhému účastníkovi minimálně 3 dny před dnem, kdy si přeje ukončit pracovní poměr.

V každém případě ukončení pracovního poměru, je zaměstnanec povinen předat svému nadřízenému veškeré informace o svých úkolech, v jaké fázi se nacházejí, předat veškeré pracovní pomůcky, které mu byly poskytnuty. Pokud měl zaměstnanec hmotnou zodpovědnost, služební vozidlo apod., je nutné předat vše společně s předávacím protokolem.

Aby bylo možné zcela posoudit efektivnost řízení pracovních sil sleduje personální oddělení nejen informace o odchodech zaměstnanců ale i jejich absenci, tedy veškeré informace o nepřítomnosti, délce jejího trvání, důvod nepřítomnosti.

Ve společnosti 100Mega Distribution s.r.o. je docházkový systém veden s využitím elektronického docházkového systému. Každá nepřítomnost je tedy evidována na jednom místě, a to i bez udání jejího důvodu. Veškeré informace z tohoto elektronického systému jsou generovány pro zpracování mzdových podkladů.

Důvody nepřítomnosti, které systém umožňuje nastavit jsou:

- a) Nemoc
- b) Neplacené volno
- c) Studijní volno
- d) Omluvená nepřítomnost (návštěva lékaře, svatba, pohřeb apod.)
- e) Ostatní volno

Pokud zaměstnanec čerpá řádnou dovolenou, nebo zaměstnanec nastoupí na mateřskou a rodičovskou dovolenou, služební cesty nejsou považovány za nepřítomnost.

## 12 Personální výdaje

Ve společnosti 100Mega Distribution s.r.o se do personálních výdajů zahrnuje:

- a) Výdaje na platy zaměstnanců – platy, odměny, v případě placených přesčasů tyto platby, ostatní příplatky, náhrady za dovolenou, náhrada za svátky apod.
- b) Výdaje na vzdělávání zaměstnanců – jazykové vzdělávání ve firmě, zkoušky na odbornou způsobilost, manažerské dovednosti a vzdělávání všech zaměstnanců
- c) Zaměstnanecký fond – platba penzijního připojištění, životní pojištění, fond na kulturní a sociální potřeby
- d) Připojištění zaměstnanců – nemocenské připojištění, zdravotní pojištění, pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou pracovním úrazem

## 13 Metodika výzkumu

Pro sběr dat bylo použito dotazníkové šetření. Na základě předchozích teoretických poznatků jsem sestavila dotazník o jednadvaceti otázkách. Okruh dotazovaných tvořili zaměstnanci firmy 100Mega Distribution s.r.o. Odpovědi respondentů byly zaznamenány pomocí online internetového dotazníku, který byl rozeslán přes e-mail zaměstnancům dané firmy napříč všemi odděleními.

Dotazník obsahoval otázky jak uzavřené, tak otevřené a byly položeny jasně a srozumitelně. Otevřené otázky sloužily primárně jako doplňující k otázkám uzavřeným, aby respondenti měli možnost danou otázku více konkretizovat, popřípadě ji doplnit. U otázky ohledně důležitých parametrů při práci byla použita bodová škála od 1 do 5, kdy hodnota 1 byla nejméně důležitá a hodnota 5 nejvíce důležitá. U uzavřených odpovědí měli respondenti na výběr ze 4 možných odpovědí, které v některých případech byly doplněny o volný řádek k vyjádření názoru respondenta. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit aktuální situaci mezi zaměstnanci ve společnosti, najít nedostatky a následně navrhnout opatření, jak dané nedostatky eliminovat a předcházet jim.

Dotazník byl rozeslán v rámci společnosti 130 zaměstnancům, vráceno bylo celkem 75 kusů. To znamená, že návratnost dotazníku byla 56,8 %. První čtyři otázky byly položeny tak, aby o respondentovi zjistili demografické údaje. Respondenti byli z 53,9 % ženy a 46,1 % muži. Na dotazník nejčastěji odpovídali zaměstnanci ve věkovém rozmezí 26-35 let (45,3 %), dále respondenti ve věku 36-45 let (32,8 %), ve věku 18-25 let odpovědělo 15,5 % respondentů a nejmenší vzorek tvořila věková skupina zaměstnanců 46-55 let (6,4 %). 56,2 % respondentů uvedla středoškolské vzdělání a 43,8 % uvedla vysokoškolské vzdělání. Respondenti byli také dotazováni, kolik let pro firmu pracují. 17,2 % uvedlo, že pro firmu pracuje méně než rok, 35,2 % uvedla, že ve firmě pracuje 1 až 5 let, 37,4 % respondentů uvedla, že ve firmě pracuje 6 až 10 let, 7 % respondentů uvedlo, že pro firmu pracuje 11-15 let a 3,2 % uvedla, že zde pracuje více jak 16 let. Dotazník byl rozeslán napříč odděleními a nejčastěji odpovídali zaměstnanci z oddělení nákupu, obchodního oddělení, marketingového oddělení a personálního oddělení.



a) Jak důležité jsou pro Vás následující parametry při práci obecně?

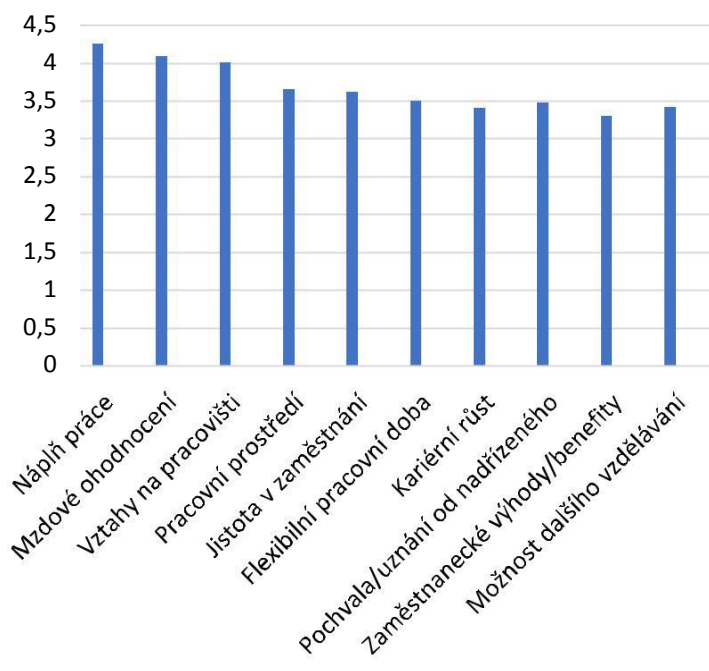
Tato otázka byla položena s cílem zjistit, jaké faktory v zaměstnání považují respondenti za důležité. V dotazníkové tabulce měli respondenti označit míru souhlasu či nesouhlasu pomocí 5 bodové stupnice. Jako nejdůležitější parametr při práci označili respondenti jako náplň práce s celkovou průměrnou hodnotou 4,25 bodů. Jako druhý nejdůležitější aspekt při vykonávání práce označili mzdové ohodnocení s hodnotou 4,09 bodů, na třetím místě skončily vztahy na pracovišti s hodnotou 4,01 bodů a na čtvrtém místě je pracovní prostředí s hodnotou 3,65 bodů. V tabulce níže jsou vyobrazeny kompletní četnosti jednotlivých odpovědí.

Tabulka 3 Faktory důležitosti práce pro zaměstnance – četnost odpovědí (Zdroj: archiv autora)

Odpovědi (počet respondentů)	Zcela ne- důležité	Spíše dů- ležité	Ani důle- žité, ani nedůle- žité	Spíše dů- ležité	Zcela dů- ležité	průměr
Hodnota	1	2	3	4	5	
Náplň práce	2	2	10	22	39	4,25
Mzdové ohod- nocení	2	3	9	33	28	4,09
Vztahy na pra- covišti	3	5	11	25	31	4,01
Pracovní pro- středí	4	5	17	36	13	3,65
Jistota v za- městnání	3	11	20	18	23	3,62
Flexibilní pra- covní doba	3	10	25	20	17	3,5
Kariérní růst	5	12	22	19	17	3,41
Po- chvala/uznání od nadřízeného	3	14	17	26	15	3,48

Zaměstnanecké výhody	4	13	25	22	11	3,3
Možnost dalšího vzdělávání	4	13	23	19	16	3,42

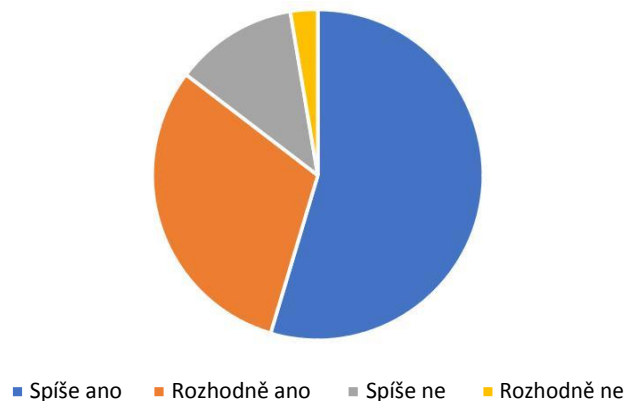
Graf 1 Faktory důležitosti práce (Zdroj: archiv autora)



b) Máte k dispozici dostatečné vybavení pro výkon své práce?

Respondenti uvedli, že rozhodně mají dostatečné vybavení pro výkon své práce. 30,7 % uvedla že rozhodně ano a 54,7 % uvedla, že spíše ano. Celkem tedy více než 85 % zaměstnanců ve firmě má dostatečné prostředky pro výkon své práce. Dalších 12 % dotazovaných odpovědělo, že spíše nemá dostatečné vybavení pro výkon své práce a pouze 2,7 % odpovědělo, že rozhodně nemá dostatečné vybavení pro výkon své práce.

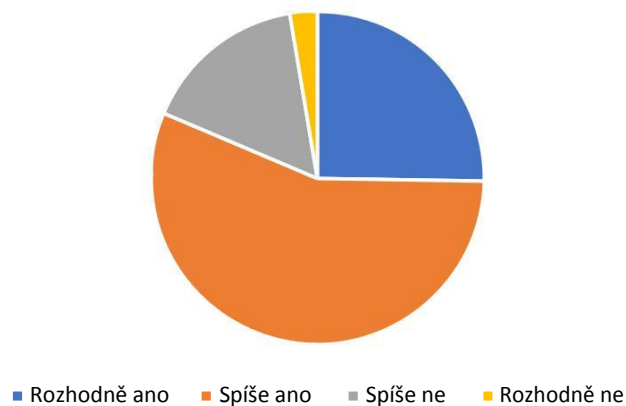
Graf 2 – Máte dostatečné vybavení pro výkon své práce? (Zdroj: archiv autora)



c) Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím?

Na tuto otázku respondenti odpovídali takto: 25,3 % uvedla, že jsou rozhodně spokojeni se svým pracovním prostředím, 56 % uvedlo že jsou spíše spokojeni a 16 % respondentů uvedlo spíše nespokojen a 2,7 % uvedlo, že rozhodně spokojeni nejsou. Nespokojenost respondentů byla odůvodněna tím, že jim vadí otevřená kancelář.

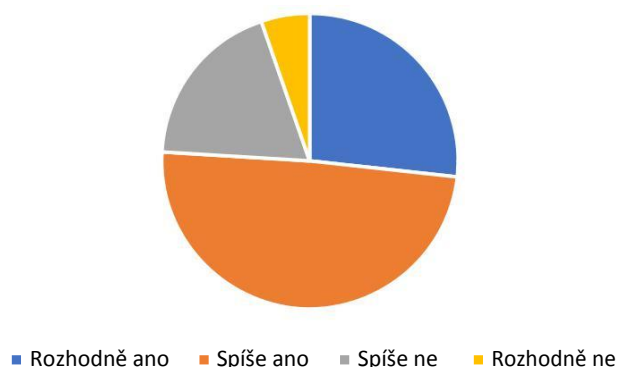
Graf 3 – spokojenost s pracovním prostředím (Zdroj: archiv autora)



d) Máte jasně nadefinované pracovní úkoly?

Na tuto položenou otázku odpovědělo 26,7 % respondentů rozhodně ano, 49,3 % spíše ano. 20 respondentů pak odpovědělo spíše ne a další 4 odpověděli, že rozhodně nemají jasně nadefinované pracovní úkoly.

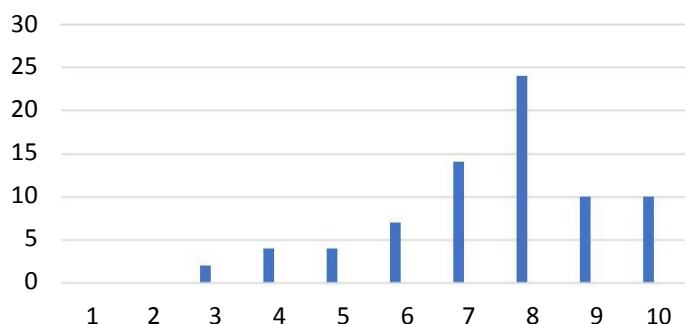
Graf 4 Máte jasně nadefinované pracovní úkoly? (Zdroj: archiv autora)



e) Jak moc jste spokojen/a se svou náplní práce?

V této otázce měli respondenti zaškrtnout na bodové stupnici od 1 do 10, do jaké míry jsou spokojeni se svou náplní práce. Nejvíce respondentů uvedlo na bodové stupnici číslo 8 (32 %). Dále pak číslo 7 (18,7 %), na třetím místě byly hodnoty dvě a to 9 a 10, každé s 13,3 %.

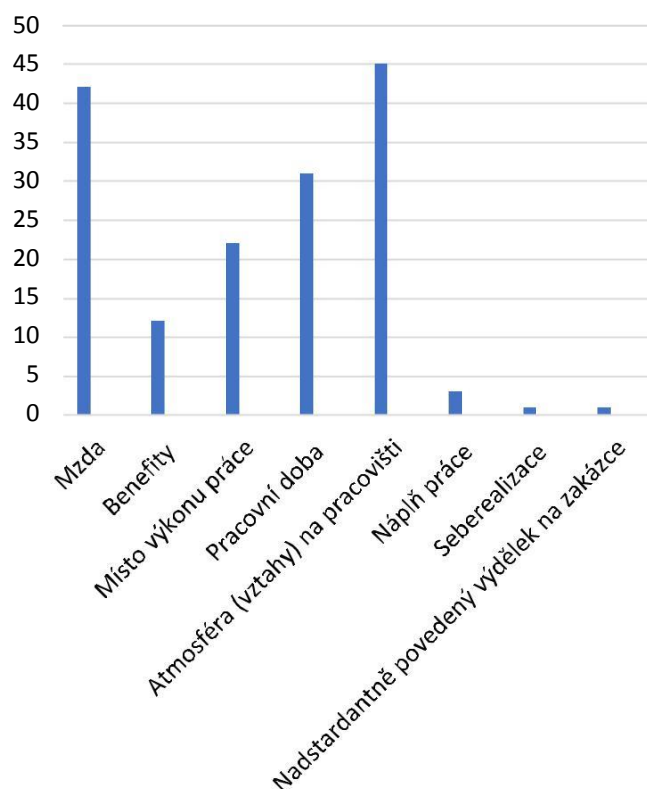
Graf 5 Jak moc jste spokojen/a se svou náplní práce? (Zdroj: archiv autora)



f) Co Vám v práci přináší největší uspokojení?

Tato otázka byla koncipována tak, že byla z poloviny uzavřená. Respondenti měli na výběr z 5 různých faktorů a ty byly doplněny o volný řádek, kam respondenti mohli uvést svou vlastní odpověď, pokud si v předchozí nabídce nemohli vybrat. Respondent mohl zvolit více než jednu odpověď. Odpovědi byly následující. 60 % respondentů uvedlo atmosféra (vztahy) na pracovišti, 56 % uvedlo mzdu, 41,3 % pracovní dobu a na čtvrtém místě uvedlo 29,3 % respondentů místo výkonu práce. V otevřené možnosti odpovědi respondenti uvedli možnost seberealizace, náplň práce a nadstandartní výdělek při splnění mimořádné zakázky.

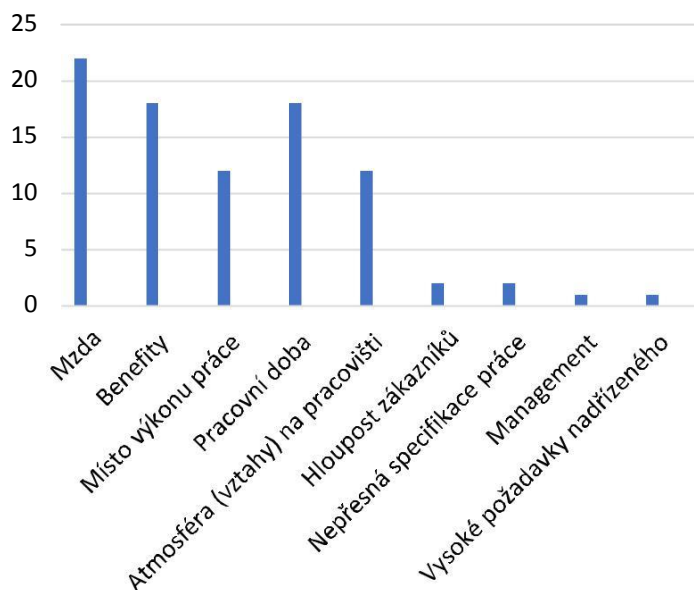
Graf 6 Největší uspokojení v práci (Zdroj: archiv autora)



g) Který z následujících faktorů v rámci své práce vnímáte jako negativní?

Tato otázka byla koncipována stejně, jako otázka předchozí. Respondenti, avšak uváděli negativní faktory v rámci vykonávané práce. Na první pozici uvedli mzdu (29 %), na druhém místě byly dva faktory, a to benefity a pracovní doba (24 %), třetí místo bylo taktéž obsazeno dvěma faktory – místo výkonu práce a atmosféra (vztahy) na pracovišti. V otevřené možnosti odpovědi si respondenti stěžovali na hloupost zákazníků (2,6 %), nepřesnou specifikaci pracovních úkolů (2,6 %), špatný management (1,3 %) a příliš mnoho kladených požadavků od nadřízeného (1,3 %).

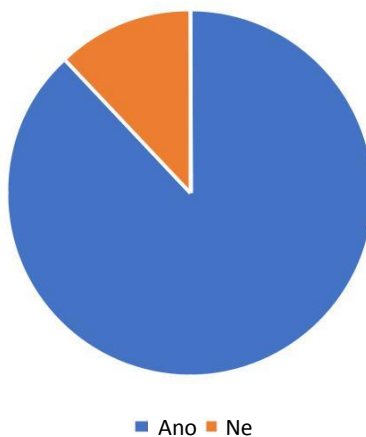
Graf 7 Který z následujících faktorů v rámci své práce vnímáte jako negativní (Zdroj: archiv autora)



h) Víte, jak se vypočítá Vaše mzda?

V této otázce uvedlo 88 % respondentů ano a 12 % respondentů ne. Tento průzkum značí o tom, že zaměstnanci mají představu o tom, jak je jejich mzda formovaná.

Graf 8 Víte, jak se vypočítá Vaše mzda? (Zdroj: archiv autora)

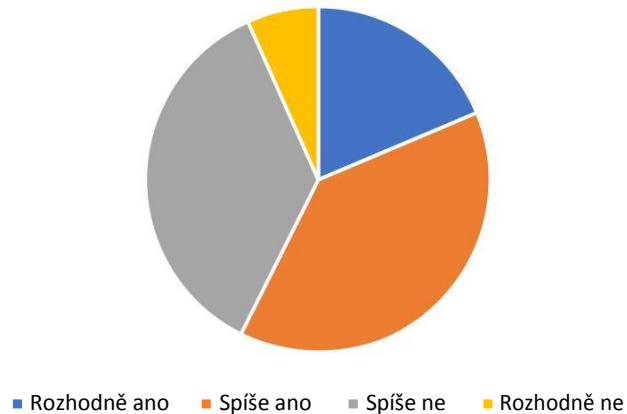


i) Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

U této otázky byla míra nespokojenosti daleko více výraznější než u předchozích otázek. 18,7 % respondentů uvedlo, že rozhodně jsou spokojeni se mzdovým ohodnocením jejich práce.

38,7 % uvedlo že jsou spíše spokojeni, 36 % uvedlo že spíše nejsou spokojeni a 6,7 % rozhodně není spokojená s finančním ohodnocením jejich vykonávané práce.

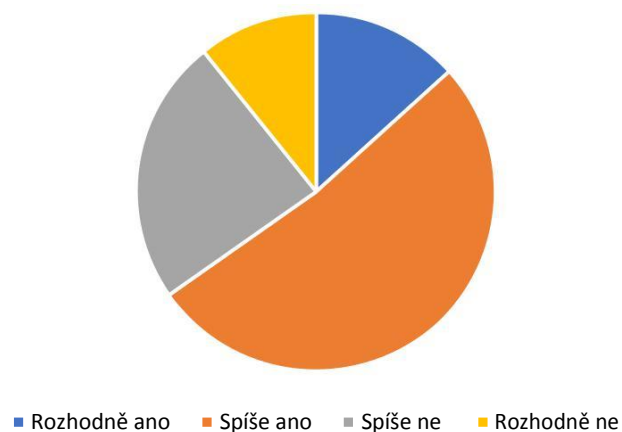
*Graf 9 Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vaší vykonané práci? (Zdroj: archiv autora)*



j) Jste spokojen/a s poskytovanými provizemi?

Zde 13,3 % respondentů uvedlo rozhodně ano, 52 % spíše ano, 24 % spíše ne a 10,7 % rozhodně ne. Na tuto otázku navazovala doplňující otázka. Pokud respondent odpověděl negativně, měl specifikovat jaké benefity by uvítal. V doplňující otázce se objevily odpovědi jako multisport karta (4x), stravenky (2x), prémie za dobře odvedenou práci (2x), home office (1x), firemní notebook a mobilní telefon(1x), osobní hodnocení (1x)

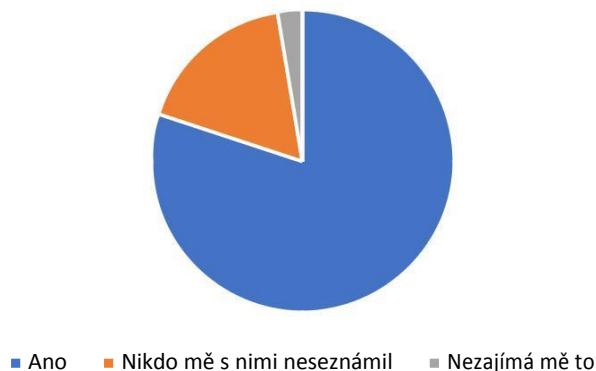
*Graf 10 Jste spokojen/a s poskytovanými bonusy/provizemi? (Zdroj: archiv autora)*



k) Jste seznámen/a s cíli společnosti?

Zde 80 % respondentů odpovědělo ano, 17,3 % respondentů nikdo s cíli společnosti neseznámil a 2,7 % respondentů se nezajímá o cíle společnosti.

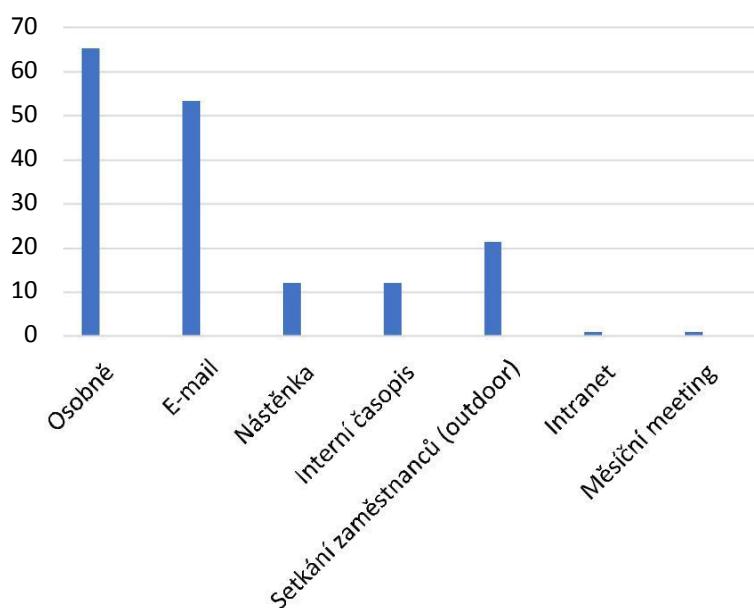
Graf 11 Jste seznámen/a s cíli společnosti? (Zdroj: archiv autora)



l) Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o společnosti?

Tato otázka byla polouzavřená, kde respondenti měli na výběr z několika kategorií, pokud si však nemohli vybrat, mohli svou odpověď napsat do volného políčka. Nejvíce respondentů odpovědělo osobně (65,3 %), dále 53,3 % odpovědělo e-mail, na třetím místě je setkání zaměstnanců (outdoor), kde tuto odpověď zvolilo 21,3 % respondentů. Respondenti také odpověděli, že důležité informace o firmě se dozívají z intranetu, a na měsíčním meetingu.

Graf 12 Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o společnosti? (Zdroj: archiv autora)

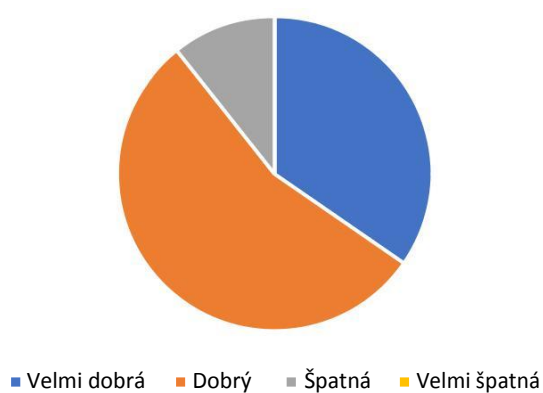




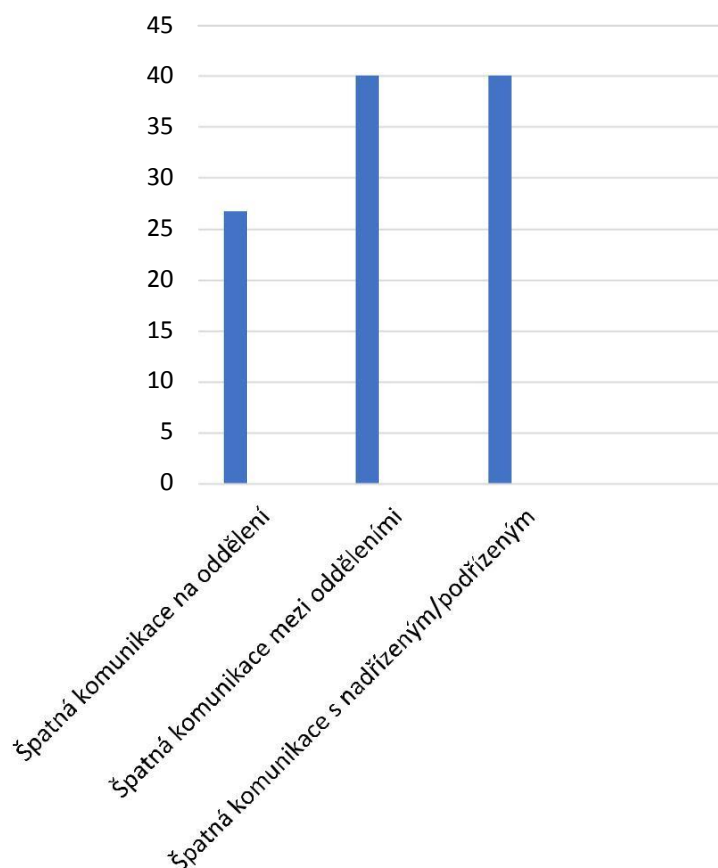
m) Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?

Tato otázka byla uzavřená, respondenti volili ze čtyř možných odpovědí. 34,7 % uvedlo velmi dobrá, 54,7 % uvedlo dobrá a 10,7 % uvedlo špatná. Žádný respondent nezvolil variantu „velmi špatná“, což o firmě vypovídá, že ji tvoří téměř 90 % zaměstnanců, kteří jsou spokojeni se spolupracovníky na pracovišti. Tato otázka pak dále měla doplňující otázku. Otázkou bylo, proč konkrétně jsou pracovníci nespokojení. Nejčastější odpovědí byla špatná komunikace mezi odděleními a špatná komunikace s nadřízeným/ podřízeným. Na druhém místě byla špatná komunikace na oddělení. Na tuto doplňující otázku odpovědělo 15 respondentů.

*Graf 13 Charakteristika atmosféry na pracovišti (Zdroj: archiv autora)*



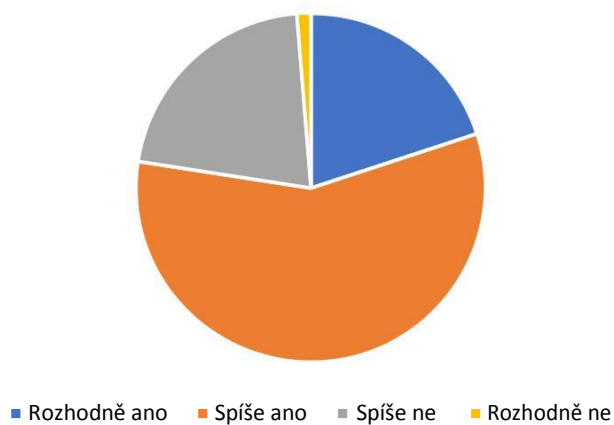
Graf 14 četnosti odpovědí na otázku (Zdroj: archiv autora)



n) Dostává se Vám uznání za dobře vykonanou práci?

20 % respondentů odpovědělo rozhodně ano, 57,3 % spíše ano, dále 21,3 % respondentů odpovědělo spíše ne a pouze 1,3 % respondentů odpověděla rozhodně ne. Z této otázky je patrné, že zaměstnancům dostává uznání za dobře vykonanou práci.

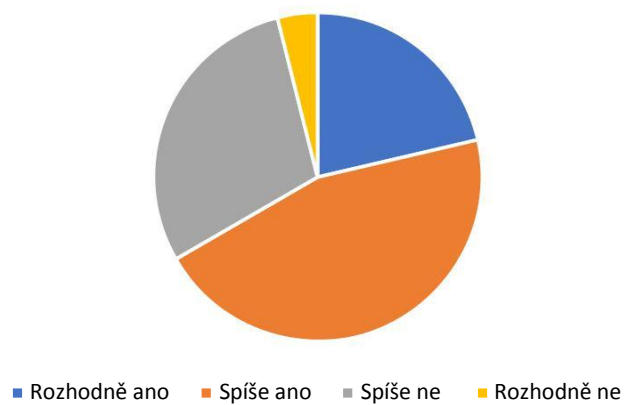
Graf 15 Dostává se Vám uznání od nadřízeného? (Zdroj: archiv autora)



o) Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu?

U této otázky respondenti odpověděli 2,3 % rozhodně ano, 45,3 % spíše ano, 29,3 % spíše ne a 4 % respondentů odpověděla rozhodně ne.

*Graf 16 Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného? (zdroj: archiv autora)*



# Závěr

Personální marketingový mix je poměrně nová disciplína, která zavádí principy do personální práce. V případě vhodného využití je možné dlouhodobě budovat zaměstnaneckou politiku. Za pomoci nástrojů personálního marketingu je možné budovat dobré jméno společnosti a získat na trhu práce pověst dobrého zaměstnavatele. V případě cíleného marketingového mixu, přesnou a jasně definovanou komunikací se daří získávat talentované a kvalifikované zaměstnance, kterým je poskytnut prostor pro seberealizaci a kariérní posun. O všechny zaměstnance je potřeba náležitě pečovat, motivovat je, poskytovat jim možnost rozvoje a vzdělávání. Všechna tato péče vede ke stabilitě a loajalitě všech zaměstnanců a současně udržuje velmi dobré jméno společnosti na trhu práce.

Analýzou společnosti 100Mega Distribution s.r.o. bylo zjištěno, že firma vyvíjí úsilí o vybudování spolehlivého jména jako zaměstnavatele a snaží se nabízet perspektivní a stabilní zaměstnání v ryze české společnosti.

Majitel firmy i její management si je vědom, že fungování lidských zdrojů a celkový rozvoj společnosti je velmi zásadní a z tohoto důvodu se zabývá procesem získávání nových zaměstnanců. Úkolem personální oddělení je provést předvýběr vhodných kandidátů, vyhodnotit jeho předpoklady, schopnosti i motivaci a zda bude celkově vyhovovat požadavkům na obsazovanou pozici. Je velmi nutné současně zhodnotit i aspekty, zda kandidát je tvořivý, inovativní, dokáže pracovat v týmu a stane se platným, motivovaným členem, který je dostatečně loajální k firmě.

Pokud personální oddělení hledá nové uchazeče o práci, mělo by celou komunikaci nabízené pozice mířit do správně zvolených medií, nabídku zveřejnit cíleně ve vhodném sektoru na trhu, aby došlo k nalezení skutečně vhodného kandidáta a současně vytvářet image, jak spolehlivý a velký zaměstnavatel je. V tuto chvíli zvolená forma nabídky volného pracovního místa není vždy jednoznačná, proto by personální oddělení mělo více dbát na vhodnost medií, aby docházelo k cílenému oslovení uchazečů.

Společnosti 100Mega Distribution s.r.o. bylo doporučeno více využívat i další nástroje k prezentaci volných pracovních míst, a to nejen stávající svoje webové stránky a aplikaci jobs.cz, ale využít i inzerci v odborných časopisech s IT tematikou i za cenu lehce vyšších nákladů. Inzerci je vhodné opakovat ve vícero vydání, a to po dobu minimálně 3 měsíců. Také je možné využít regionální tisk dle požadavku konkrétní pobočky společnosti. Současně by bylo vhodné nabídnout pracovní pozice i na vysokých školách, kde by mohla společnost získat talentované uchazeče z řad studentů. Těmito doporučeními by mohlo dojít k efektivnějšímu získávání nových talentů.

Každé oznámení o nabízené pozici by mělo obsahovat pojmenování pozice, požadavky na uchazeče, požadavky na vzdělání, znalost oboru, jazykové předpoklady a další. V rámci nabídky se neuvádějí benefity a výhody, které je možné doplnit pro zatraktivnění celkové nabídky. Společnosti bylo doporučeno v inzerci výhody nabízet, vyzdvihnout přednosti, které proti své konkurenci nabízí, možnosti vzdělávání a kariérního růstu.

K zásadním činnostem každého dobrého personalisty se řadí výběr uchazečů. Jeho úkolem je tedy vyhledávat mezi všemi uchazeči lidi vhodné na danou pozici, kteří budou splňovat požadavky pro konkrétní pozici. Musí se naučit rozpoznávat v lidech vhodné kandidáty, kteří doplní tým, přispějí k harmonizaci pracoviště a stanou se platným článkem ve firmě. Proto by měl personalista jasně nadefinovat kritéria, dle kterých bude provádět výběr. Současně je vhodné mít jasně nadefinovaný i dotazník a metodu, dle které bude provádět výběr. Je vhodné tomuto procesu věnovat dostatečné množství času a energie. Není vhodné zapomínat na slušné a korektní jednání v rámci výběrového řízení a celkové jednání s uchazeči o pracovní pozici.

Společnosti bylo navrženo vytvoření zcela závazných postupů pro výběrová řízení, kde se uvedou jejich povinnosti, postupy, aby mohlo docházet k efektivnímu vyhodnocování vhodnosti kandidátů na dané pracovní místo.

Komplexní analýzou ve společnosti byla zjištěno, že systém odměňování všech pracovníků napříč celou firmou je poměrně dobře propracovaný, má za následek velkou motivaci zaměstnanců. Jejich následná motivace vede k vyšším pracovním výkonům, při zpětné vazbě se svými vedoucími týmu jsou zaměstnanci spokojeni. Sami se aktivně podílejí a svou proaktivitou přispívají k dobrému jménu společnosti. Personální oddělení velmi pečlivě a aktivně připravuje pro zaměstnance série vzdělávání a školení. Je nastaveno v souladu s jejich potřebami a požadavky konkrétního oddělení.

Díky této péči společnosti o své zaměstnance má firma poměrně malou fluktuaci. Doporučená procentuální fluktuace je v rozsahu 5 až 7 %, společnost 100Mega Distribution s.r.o. má dle analýzy fluktuaci kolem 4,9 %, což je hluboký podprůměr v porovnání s procentem fluktuace, které v České republice uvádí společnost PricewaterhouseCoopers a to ve výši 15%. Společnosti bylo doporučeno, tuto míru sledovat, vzhledem k tomu, že s růstem odchodů mohou růst náklady na získávání nových zaměstnanců a jejich následné školení a vzdělávání. Současně s tímto sledováním se i soustředit na příčiny, proč zaměstnanci odcházejí a tyto následně odstranit či zmírnit. Navrhují, aby společnost s odchodícími zaměstnanci vedla strukturovaný pohovor na důvody jejich odchodu a následně toto využila pro další efektivní práci personálního oddělení. Příčina odchodu může být různá, je vhodné toto rozdělit na různé důvody se zaměřením zvlášť na ženy a muže.

Pokud je zaměstnanec ve firmě nepřítomen, a to z jakéhokoliv důvodu, může to zkomplikovat celkový chod oddělení, potažmo společnosti. Je vhodné se soustředit na důvody nepřítomnosti, ať se jedná o skutečné zdravotní potíže, špatné pracovní podmínky, nevyhovující vztahy či jiné důvody. Personální oddělení musí vynaložit úsilí na minimalizování příčin stresu

na pracovišti a jejich následné odstraňování. Současně se zajímat o vztahy na pracovišti, tmelení kolektivu. Zaměstnanci dle analýzy ve společnosti znají poměrně dobře své úkoly, vědí, jaké činnosti jsou v jejich kompetenci a čemu se mají věnovat. Lze tedy konstatovat, že ve firmě panují velmi dobré vztahy mezi pracovníky. Na základě zjištěných údajů a provedeného výpočtu je průměrná absence 2,70 % za rok 2017 napříč celou společností. Což ve výpočtu znamená průměrná nepřítomnost na jednoho zaměstnance 54,78 hodin, což odpovídá zhruba 7 pracovním dnům, Uváděný průměr v České republice je 14,6 dnů nepřítomnosti za rok. Na základě tohoto zjištění, je míra nepřítomnosti vyhodnocena pozitivně.

Doporučuji vyhodnocovat míru nepřítomnosti, její důvody a zda se neopakuje u stále stejných zaměstnanců.

Cíl personální marketingu je stále stejný, a to i v době možné hospodářské krize, kdy může docházet ke snižování zaměstnaneckých míst a propouštění pracovníků. Je žádoucí komplexní propojení marketingu jako takového a personálního, veškeré aktivity uvnitř i ven ze společnosti směřovat jedním směrem a sdílet jeden jasný cíl. Personální marketing má za cíl utvářet ve společnosti kvalitní podmínky pro všechny zaměstnance, budovat úspěšnou a konkurenceschopnou společnost. Každá společnost je závislá na svých zaměstnancích. O celkové stabilitě firmy vypovídají ukazatele fluktuace, absence či četnost ukončení pracovního poměru a následný odchod ze společnosti.

Každá společnost, která chce být úspěšná, věnuje svým zaměstnancům patřičnou péči, zajímá se o jejich vzdělání, snaží se prohlubovat jejich profesní dovednosti, jazykovou vybavenost a celkově pečuje o jejich spokojenost.

Lidské zdroje představují pro každou společnost to největší bohatství, které má. A z tohoto pohledu je potřeba do něj patřičně investovat. Jen systematickou péčí a jasně nadefinovanými postupy lze dosáhnout kvalitních zaměstnanců, kteří jsou pro firmu přínosem nejen profesní stránkou, ale také jejich loajalitou. Jejich získané dovednosti, schopnosti a veškeré činnosti vytvářející pro společnost v jejím zájmu jsou pro firmu velkým benefitem a komplexně přispívají k postavení společnosti na trhu její úspěšnosti a jsou velkou konkurenční výhodou.

# Seznam použité literatury

1. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024714073.
2. **ARMSTRONG, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 8024704692.
3. **DVOŘÁKOVÁ, Zuzana.** *Řízení lidských zdrojů.* V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
4. **HORALÍKOVÁ, Marie a Hana BRABENCOVÁ.** *Personální řízení - vybrané otázky: (skripta ke cvičením).* Vyd. 3. Praha: Credit, 2000. ISBN 80-213-0647-5.
5. **KOTLER, Philip.** *Moderní marketing: 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024715452.
6. **KOUBEK, Josef.** *Personální práce v malých podnicích. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2003. Manažer. ISBN 80-247-0602-4.
7. **KOUBEK, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611683.
8. **KŘÍŽEK, Zdeněk a Ivan CRHA.** *Jak psát reklamní text. 3., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2008. Manažer. ISBN 978-80-247-2452-2.
9. **MARTIN, David M.** *Personalistika od A do Z: [výkladový slovník důležitých pojmů : příklady z praxe].* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1496-4.
10. **MILKOVICH, George T.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Grada, 1993. ISBN 8085623293.
11. **PALÁN, Zdeněk.** *Lidské zdroje: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
12. **NORDSTRÖM, Kjell A. a Jonas RIDDERSTRÅLE.** *Funky business: jak chytré hlavy dokážou rozhýbat business a přimět peníze k tanci.* Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1067-6.
13. **PALÁN, Zdeněk.** *Lidské zdroje: výkladový slovník.* Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
14. **PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH.** *Marketingová komunikace.* Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). ISBN 8024702541.
15. **PEŠKOVÁ, Lenka.** *Představujeme nové nástroje personálního marketingu?.* Marketing&Media [online].22.2.2006[cit.20120403].  
Dostupnéz:66[http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000\\_d&&article\[id\]=17873890&article\[what\]=person%E1ln%ED+marketing&article\[sklonuj\]=on](http://mam.ihned.cz/index.php?p=100000_d&&article[id]=17873890&article[what]=person%E1ln%ED+marketing&article[sklonuj]=on)
16. **ŠIKÝŘ, Martin.** *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
17. **VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ.** *Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

# Seznam obrázků

Obrázek 1 Koloběh pracovní síly.....	15
Obrázek 2 Proces motivace.....	23
Obrázek 3 Webové stránky firmy.....	34
Obrázek 4 Sodexo poukaz.....	36



# Seznam tabulek

Tabulka 1 Personální a marketingový mix.....	14
Tabulka 2 Faktory důležitosti práce pro zaměstnance.....	42

# Seznam grafů

Graf 1 Faktory důležitosti práce.....	43
Graf 2 Jak důležité jsou pro Vás následující parametry při práci? .....	43
Graf 3 Máte k dispozici dostatečné vybavení pro výkon své práce? .....	44
Graf 4 Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? .....	44
Graf 5 Máte jasně nadefinované pracovní úkoly? .....	45
Graf 6 Jak moc jste spokojen/a se svojí náplní práce? .....	45
Graf 7 Co Vám v práci přináší největší uspokojení? .....	46
Graf 8 Který z faktorů své práce vnímáte negativně?.....	46
Graf 9 Víte, jak se vypočítá Vaše mzda? .....	47
Graf 10 Odpovídá vaše mzdové ohodnocení vykonané práci? .....	48
Graf 11 Jste spokojen/a s poskytovanými bonusy/provizemi? .....	48
Graf 12 Jaké benefity byste si přál/a? .....	49
Graf 13 Jste seznámen/a s cíli společnosti? .....	49
Graf 14 Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o společnosti? .....	50
Graf 15 Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi pracovníky? .....	50
Graf 16 Dostáváte pravidelnou zpětnou vazbu od nadřízeného? .....	51

# Přílohy

## Příloha 1

Dobrý den,

jsem studentkou třetího ročníku ČVUT MÚVS.

Věnujte, prosím, pár minut svého času pro vyplnění dotazníku. Získaná data jsou zcela anonymní a budou složít pro praktickou část bakalářské práce. Děkuji,

Ida Veitová

- 1) Uveďte, prosím, Vaše pohlaví.
  - a) Žena
  - b) Muž
  
- 2) Kolik je Vám let?
  - a) 18-25
  - b) 26-35
  - c) 36-45
  - d) 46-55
  
- 3) Jaké je Vaše dosažené vzdělání?
  - a) Středoškolské
  - b) Střední odborné
  - c) Vysokoškolské
  
- 4) Jak dlouho u dané společnosti pracujete?
  - a) Méně než 1 rok
  - b) 1-5 let
  - c) 6-10 let
  - d) 11-15 let
  - e) 16 a více let

- 5) Jak důležité jsou pro Vás následující parametry při práci obecně? Ohodnoťte prosím 5 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité.

Náplň práce	1	2	3	4	5
Mzdové ohodnocení	1	2	3	4	5
Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Jistota v zaměstnání	1	2	3	4	5
Flexibilní pracovní doba	1	2	3	4	5
Kariérní růst	1	2	3	4	5
Pochvala/uznání od nadřízeného	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody/benefity	1	2	3	4	5
Možnost dalšího vzdělávání	1	2	3	4	5

- 6) Máte k dispozici dostatečné vybavení pro výkon své práce? (vybavení, notebook, telefon, vozidlo atp.)
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 7) Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? (vybavení kanceláře, hluk, světlo, prostor atp.)
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 8) Máte jasně nadefinované pracovní úkoly?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne

9) Jak moc jste spokojen/a se svojí náplní práce?

Rozhodně ano					Rozhodně ne				
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10) Co Vám v práci přináší největší uspokojení?

- a) Mzda
- b) Benefity
- c) Místo výkonu práce
- d) Pracovní doba
- e) Atmosféra (vztahy) na pracovišti
- f) Jiné:

11) Který z následujících faktorů v rámci své práce vnímáte?

- a) Mzda
- b) Benefity
- c) Místo výkonu práce
- d) Pracovní doba
- e) Atmosféra (vztahy) na pracovišti
- f) Jiné:

12) Víte, jak se vypočítá Vaše mzda?

- a) Ano
- b) Ne

13) Myslíte si, že Vaše mzdové ohodnocení odpovídá Vaší vykonávané práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

- 14) Jste spokojen/a s poskytovanými bonusy/provizemi?
- a) Rozhodně ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
- 15) Pokud jste odpověděl/a v předchozí otázce negativně, jaké benefity byste si přál/a?
- 16) Jste seznámen/a s cíli společnosti?
- a) Ano
  - b) Ne, nikdo mě neseznámil
  - c) Ne, nezajímá mě to
- 17) Jakým způsobem se dozvídáte důležité informace o společnosti? (hospodářský výsledek, noví zaměstnanci, jubilea, akce atp.)
- a) Osobně
  - b) E-mail
  - c) Nástěnka
  - d) Interní časopis
  - e) Setkání zaměstnanců (outdoor)
  - f) Jiné:
- 18) Jak byste charakterizoval/a atmosféru mezi spolupracovníky na pracovišti?
- a) Velmi dobrá
  - b) Dobrá
  - c) Špatná
  - d) Velmi špatná
- 19) Pokud jste v předchozí otázce odpověděl/a negativně, proč?
- a) Špatná komunikace na oddělení
  - b) Špatná komunikace mezi odděleními
  - c) Špatná komunikace s nadřízeným/podřízeným
  - d) Jiné:

20) Dostává se Vám uznání za dobře vykonávanou práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

21) Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Děkuji za Váš čas a za Vaši spolupráci.

Ida Veitová

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Ida Veitová

V Praze dne: 10.5. 2018

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis